



BACHELORARBEIT

Herr
Karsten Hartmann

**Zu ethischen Standards im
Versicherungsvertrieb**

2014

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Zu ethischen Standards im Versicherungsvertrieb

Autor:
Karsten Hartmann

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wV1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:
Dr. phil. Dietmar Mielke

Einreichung:
Mittweida, 24.6.2014

BACHELOR THESIS

Ethical standards in the insurance sales

author:

Karsten Hartmann

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wV1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

second examiner:

Dr. phil. Dietmar Mielke

submission:

Mittweida, 24.6.2014

Bibliografische Angaben

Hartmann, Karsten

Zu ethischen Standards im Versicherungsvertrieb

Ethical standards in the insurance sales

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Zusammenfassung

Der Vertrieb von Versicherungen auf dem deutschen Versicherungsmarkt ist erfolgsgetrieben und wird mehrheitlich mittels materieller bzw. immaterieller Anreize gesteuert. Angesichts der Verfehlungen einzelner Unternehmen in der Vergangenheit und der zunehmenden Forderung aller Stakeholder der Versicherungswirtschaft nach ethischer Orientierung gewinnt die Ausrichtung des Versicherungsvertriebs nach entsprechenden Standards an Relevanz. Hierzu haben sowohl die europäischen als auch die nationalen Gesetzgeber und Branchenverbände Bestrebungen unternommen, die von den Versicherern mittels verpflichtender sowie fakultativer ergänzender Compliance-Regelungen umgesetzt wurden. Darüber hinaus haben sich auch die Unternehmen mit der ethischen Ausrichtung ihrer Unternehmensteile auseinandergesetzt.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Hinführung zur Thematik..... | 1 |
| 1.2 Zentrale Fragestellung und Aufbau der Arbeit | 2 |
| 2 Ethische Grundlagen | 4 |
| 2.1 Definitorische Abgrenzung wesentlicher ethischer Begrifflichkeiten | 4 |
| 2.1.1 Werte und Normen | 4 |
| 2.1.2 Moral | 5 |
| 2.1.3 Ethische Definitionsansätze..... | 6 |
| 2.1.4 Ethik nach Aristoteles und Kant | 6 |
| 2.1.5 Wirtschafts- und Unternehmensethik | 8 |
| 2.2 Perspektiven der Wirtschafts- und Unternehmensethik | 10 |
| 2.2.1 Werte aus Unternehmenssicht..... | 10 |
| 2.2.2 Relevanz der Beachtung ethischer Aspekte | 11 |
| 2.2.3 Stakeholderperspektive | 12 |
| 3 Grundlagen zum Versicherungsmarkt und Versicherungsvertrieb..... | 14 |
| 3.1 (Versicherungs-) Kultur als spezifische Branchenkultur..... | 14 |
| 3.1.1 Unternehmenskultur | 15 |
| 3.1.2 Ausgewählte aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen des Versicherungsmarktes..... | 16 |
| 3.2 Produktspezifische Herausforderungen im Versicherungsvertrieb..... | 18 |
| 3.3 Grundlegende Vertriebsformen und deren Rolle im Versicherungsvertrieb..... | 19 |
| 3.4 Anreizsysteme und Vergütungsformen..... | 22 |
| 4 Notwendigkeit und Zielsetzung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb | 25 |
| 4.1 Herleitung einer Definition des Standardbegriffs im ethischen Sinne..... | 25 |
| 4.2 Aufgaben und Zielsetzungen der Versicherungsmarktteilnehmer..... | 26 |
| 4.3 Zusammenfassende Folgerungen für den Versicherungsvertrieb..... | 29 |
| 5 Verankerung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb..... | 31 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1 | Bestrebungen des Gesetzgebers | 31 |
| 5.1.1 | Corporate Government Kodex | 33 |
| 5.1.2 | Honorarberatung | 34 |
| 5.2 | Bestrebungen der Versicherungsunternehmen und der Vermittler | 35 |
| 5.2.1 | Compliance und Verhaltenskodizes für den Vertrieb | 36 |
| 5.2.2 | Personalpolitische Bestrebungen: Fach- und Führungskräfte im vertriebspolitischen Kontext | 39 |
| 5.2.3 | Einsatz und Ausgestaltung von Anreizsystemen | 41 |
| 6 | Schlussbetrachtungen..... | 44 |
| 6.1 | Vertrieb zwischen Ideal und Wirklichkeit | 44 |
| 6.2 | Zusammenfassung und Ausblick..... | 46 |
| | Literaturverzeichnis | XI |
| | Anlagen | 49 |
| | Eigenständigkeitserklärung | 52 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| Abb. | Abbildung |
| AG | Aktiengesellschaft |
| AVAD | Auskunftsstelle über Versicherungs-/ Bausparkassenaußendienst und Versicherungsmakler in Deutschland e.V. |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| ders. | derselbe |
| Diss. | Dissertation |
| EU | Europäische Union |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| Hrsg. | Herausgeber |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.V.m. | in Verbindung mit |
| IMD 2 | Insurance Mediation Directive 2 (europäische Richtlinie) |
| insb. | insbesondere |
| i.S.d. | im Sinne des/der |
| MaRisk | Mindestanforderungen an das Risikomanagement |
| MIFID | Markets in Financial Instruments Directive (sog. Finanzmarktrichtlinie) |
| Nr. | Nummer |

| | |
|----------|---------------------------------------|
| o.A. | ohne Angabe |
| o.a. | oben angegeben |
| o.J. | ohne Jahresangabe |
| o.V. | ohne Verfasser |
| öffentl. | Öffentlich |
| Rn. | Randnummer |
| S. | Seite |
| sog. | sogenannt(e) |
| syn. | synonym |
| u.a. | unter anderem |
| u.U. | unter Umständen |
| VAG | Versicherungsaufsichtsgesetz |
| v. Chr. | vor Christus |
| Vgl. | Vergleich |
| VW | Versicherungswirtschaft (Zeitschrift) |
| z.B. | zum Beispiel |
| z.T. | zum Teil |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Ethische Themenkreise nach Wirtschaftsakteuren..... | 10 |
| Abbildung 2: Werteviereck nach Wieland | 11 |
| Abbildung 3: Wirkungsketten Ethik - Erfolg..... | 12 |
| Abbildung 4: Elemente der Versicherungs- und Unternehmenskultur | 15 |
| Abbildung 5: Ausgewählte Merkmale der Unternehmenskultur von Versicherern | 16 |
| Abbildung 6: Vertriebswege im Versicherungsunternehmen..... | 20 |
| Abbildung 7: Die Funktionen und Interessenlagen der beteiligten Parteien | 28 |
| Abbildung 8: Compliance-Instrumente im Versicherungsvertrieb..... | 36 |
| Abbildung 9: Anpassung der Incentivemodelle unter Berücksichtigung der Compliancerichtlinien..... | 43 |
| Abbildung 10: Zentrale Zielsetzungen im Versicherungsunternehmen | 49 |
| Abbildung 12: Institutionen in der Umwelt des Versicherungsunternehmens..... | 49 |
| Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wachstum | 50 |
| Abbildung 14: Dienstleistungsprozess im Versicherungsunternehmen | 50 |
| Abbildung 15: Elemente eines Vergütungssystems für Vertriebsorgane..... | 51 |

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Die Diskussion ethischer Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Versicherungswesen ist keine Erfindung der heutigen Zeit.¹ Sie gewinnt jedoch angesichts der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung und der versicherungseigenen Rahmenbedingungen zunehmend an Relevanz. Dabei ist der Vertrieb von Versicherungen im Privat- bzw. Geschäftskundenbereich seit jeher erfolgsorientiert ausgerichtet und unterliegt angesichts der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und gesetzlichen Regelungen einem permanenten Leistungs- und Anpassungsdruck. Waren Versicherungsprodukte und Tarife bis zum Jahr 1994 noch bundeseinheitlich reguliert, können Versicherungsunternehmen seither freier über die Ausgestaltung ihres Geschäftsmodells, insb. ihrer Preis-, Produkt- und Vertriebspolitik entscheiden. Doch dieser Trend ist gegenläufig. Insbesondere die Europäische Union (EU) greift mit Richtlinien für den Finanzmarkt (Markets in Financial Instruments Directive – MIFID) oder der sog. Vermittlerrichtlinie (Insurance Mediation Directive – IMD 2) für den Versicherungsvertrieb stark in die Gestaltung der nationalen Versicherungsmärkte ein. Ein häufiges Handlungsmotiv hierbei ist die Bekämpfung von Korruption und die Vermeidung von Wirtschaftskriminalität mit der Prämisse des Verbraucherschutzes. Hinzu kamen Verfehlungen einzelner Versicherer in den vergangenen Jahren, die der gesamten Branche in Bezug auf Reputation und Ansehen stark geschadet haben. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, haben sich zahlreiche, rechtliche Rahmen und freiwillige Initiativen gebildet, die sich mit der Aufarbeitung der Vergangenheit aber vor allem mit der korrekten Gestaltung der Gegenwart und Zukunft beschäftigen. In einer immer komplexer werdenden Welt stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, nicht nur auf die Veränderungen des jeweiligen Marktes im Sinne eines Gewinnmaximierers zu reagieren, sondern vielmehr aktiv auf die Rahmenbedingungen einzuwirken und ihr Umfeld mit zu gestalten.² Dabei geht es vordergründig nicht um eine karitative Unternehmensethik³, z.B. im Rahmen von Sponsoring, sondern vielmehr um die Frage, welchen aktiven Beitrag Versicherungsunternehmen auf dem deutschen

¹ Vgl. Hößlinger, Guido (1930): Versicherung und Ethik, Wien sowie Kisch, o.A. (1935): Die Ethik im Versicherungswesen, Berlin.

² Vgl. Clausen, Andrea (2009): Grundwissen Unternehmensethik, Tübingen, S. 30.

³ Vgl. Beschorner, Thomas (2008): Unternehmensethik. Theoretische Perspektiven für eine proaktive Rolle von Unternehmen, in: Scherer, Georg / Patzer, Moritz (Hrsg.) (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S.85.

Versicherungsmarkt zur Bewältigung gesellschaftlicher Problemkomplexe leisten (können) und außerdem den Forderungen der beteiligten Parteien gerecht werden. Denn diese haben nicht nur ein Interesse an den messbaren, „harten“ Kennzahlen, wie z.B. den Unternehmenswert für Anleger, den Produktpreis für den Kunden oder die Karrierechancen/Verdienstmöglichkeiten für Mitarbeiter eines Versicherers. Zunehmend dominieren die sozialen, „weichen“ Faktoren, wie Vertrauen, Transparenz und Verantwortung.

Die Herausforderung der Unternehmen auf dem Versicherungsmarkt besteht nun darin, die messbaren Ziele als wichtiges Erfordernis zur existenzsichernden Positionierung im Markt mit den ethischen Erfordernissen zu harmonisieren. Das dies ein komplexes Unterfangen darstellt, zeigt allein die Vielfältigkeit der Vertriebswege, derer sich Versicherer zum Absatz ihrer Produkte bedienen.

1.2 Zentrale Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit stellt die Frage, ob ethische Standards im deutschen Versicherungsvertrieb angemessen im Verhalten der Unternehmen berücksichtigt werden, in das Zentrum der Untersuchung. Hierzu soll insbesondere untersucht werden, ob bzw. wie ethisches Verhalten praktisch verankert ist. Ausgehend von einer Darstellung der Relevanz ethischer Fragestellungen im Versicherungsvertrieb werden praktische Handlungsfelder aufgezeigt und hinsichtlich ihrer zentralen Zielsetzung, Auswirkung und etwaiger Handlungsspielräume diskutiert. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Zielbeziehungen gelegt, in denen die Akteure auf dem Versicherungsmarkt ihren Interessen nachgehen.

Hierzu wird im zweiten Kapitel zunächst das Fundament zum Verständnis der relevanten ethischen Begrifflichkeiten gelegt. Weiterhin werden die Themenfelder Wirtschafts- und Unternehmensethik näher erläutert.

Im dritten Kapitel erfolgt die Darstellung des Versicherungsmarktes in seinen Ausprägungen (Versicherungskultur), seiner Akteure sowie der produktspezifischen Besonderheiten des Versicherungsgeschäftes. Daran schließt sich die Betrachtung der aktuellen Rahmenbedingungen des Versicherungsmarktes an. Im Zusammenhang mit den vertriebspolitischen Grundlagen erfolgt die Vorstellung der Vertriebswege und deren Anreizgestaltung. Hieraus werden in Kapitel vier die Implikationen für die grundsätzliche Notwendigkeit und Zielsetzung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb abgeleitet.

Kapitel fünf widmet sich dem aktuellen Stand der Implementierung und Weiterentwicklung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb und zeigt aktuelle Einsatzbereiche und Positionen, bezogen auf die Marktteilnehmer, auf.

Das abschließende Kapitel sechs gleicht die dargestellten theoretischen Normen und Werte mit den praktischen Bestrebungen der Marktteilnehmer ab. Diese Gegenüberstellung ermöglicht die Identifikation von Schnittstellen und potentiellen Konflikten der drei Interessengruppen hinsichtlich ihrer Zielsetzungen sowie ihrer Werte und Normen und zeigt Potentiale und weitere Handlungsfelder auf. Diskutiert wird insbesondere die Zielsetzung und Auswirkung der aktuellen Diskussion um die Reglementierung materieller Anreizsysteme. Die Arbeit endet mit einem zusammenfassenden Fazit zur aktuellen Situation sowie einem Ausblick zu Einsatzpotentialen und Grenzen ethischer Standards im Versicherungsvertrieb.

2 Ethische Grundlagen

2.1 Definitorische Abgrenzung wesentlicher ethischer Begrifflichkeiten

In der aktuellen Diskussion werden häufig ethische Begrifflichkeiten genutzt und z.T. synonym verwendet. Im Zuge der Schaffung eines einheitlichen Verständnisses, beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit Arbeitsdefinitionen und Systematisierungen.

2.1.1 Werte und Normen

Der Wertebegriff im nichtökonomischen Sinn beinhaltet jene Vorstellungen einer Gesellschaft, die allgemein und mehrheitlich als wünschenswert anerkannt sind und damit der Orientierung des Einzelnen dienen (sog. Orientierungsstandards).⁴ Dabei verfügt jede Gesellschaft über bewusst gesetzte oder im Rahmen einer Entwicklung herausgebildete⁵ spezielle Basiswerte (wie z.B. Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Sicherheit), die nach Noll den Charakter eines letzten Ziels haben und damit die Grundlage friedlichen Zusammenlebens bilden.⁶ Werte können somit als „*Auffassungen über die Qualität der Wirklichkeit*“⁷ bezeichnet werden. Geyer betrachtet Werte auch als Steuerungssysteme, die mit den gesellschaftlichen Zielsetzungen und Verlaufsformen konform gehen und zugleich „*Ergebnisse einer Eingewöhnung der jeweils herrschenden Interaktionsschemata sind*“.⁸

Während es Werten jedoch an verpflichtendem Charakter fehlt, definieren Normen (lat. norma: Regel, Maßstab) „*verbindlich geltende Regeln für das Zusammenleben der Menschen*“⁹. Schon Cicero betrachtete die Norm rechtsphilosophisch als „*Richtschnur für das Maß von Recht und Unrecht*“¹⁰. Dabei ist zu beachten, dass Normen durch ihren präskriptiven Charakter zwar Ge- und Verbote postulieren, selbst aber keine

⁴ Vgl. Fenner, Dagmar (2008): Ethik, Tübingen, S. 170 f.

⁵ Vgl. Geyer, Carl-Friedrich (2001): Wert, in: Drehsen, Volker et al. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch des Christentums, München, S. 1360.

⁶ Vgl. Noll, Bernd (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart, S.9.

⁷ Noll (2002): S. 9.

⁸ Geyer (2001): S. 1360.

⁹ Duden (Hrsg.) (o.J.): Norm, in: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Norm> (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁰ Schweidler, Walter (2001): Norm, in: Drehsen, Volker et al. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch des Christentums, München, S. 888.

Seinsurteile fällen. Sie haben für den Einzelnen bzw. für die Gesellschaft lediglich einen informativen Charakter, der beschreibt, wie gehandelt werden soll.¹¹ Moralische bzw. soziale¹² Normen erzeugen ihren Verbindlichkeitsanspruch i.d.R. durch soziale Akzeptanz, wobei Verstöße u.a. durch Ausgrenzung, Verachtung oder Tadel sanktioniert werden. Wesentlich ist außerdem, dass Normen zwar einen Verbindlichkeitscharakter aufweisen, jedoch hinsichtlich der Stärke ihrer Verpflichtung (sog. Kann- und Sollerwartungen) unterschiedlich sind.¹³ Anders als juristische Normen, verlieren soziale Normen ihre Kraft, wenn sie nicht mehr befolgt und durch soziale Kontrolle stabilisiert werden.¹⁴

2.1.2 Moral

Die umgangssprachlich häufig synonyme Verwendung der Begriffe Sitte, Moral und Ethik ist auf ihren Wortursprung im Altgriechischen zurückzuführen, der im lateinischen mit dem Begriff *mos* (Moral, Sitte) übersetzt wurde. Trotz dieser originär gleichen Bedeutung sind die Begriffe Ethik und Moral jedoch inhaltlich voneinander zu unterscheiden.¹⁵

Der Begriff Moral fasst zunächst alle in einer Gesellschaft faktisch herrschenden Wertvorstellungen und Normen zusammen, nach denen das Handeln der einzelnen Akteure ausgerichtet werden soll und bewertet wird. Entsprechend dem Wertebegriff ist auch die Moral immer auf eine bestimmte Gruppe bzw. Gesellschaft (sog. Gruppenmoral) bezogen. Dies zeigt sich im besonderen Maße am Berufs- bzw. Standesethos, der in Kapitel fünf für die deutsche Versicherungswirtschaft thematisiert wird. Darüber hinaus existieren selbst innerhalb einer Gruppe verschiedene Arten von Moral im Hinblick auf den Bezugsrahmen. Während die Kleingruppenmoral, welche sich auf das private Umfeld des Einzelnen bezieht, durch tugendhafte Motive, wie Nächstenliebe und Solidarität, gekennzeichnet ist, finden sich bei der Fernbereichsmoral (z.B. Arbeitsplatz, Geldanlage) Tendenzen zur Optimierung der eigenen Situation und zur Durchsetzung der individuellen Interessen.¹⁶

¹¹Vgl. Noll, (2002): S. 9; Pieper, Annemarie (2007): Einführung in die Ethik, 6. Auflage, Tübingen, S. 30-32. sowie Schweidler (2001): S. 888 f.

¹²Vgl. Schweidler (2001): S. 888.

¹³Vgl. Noll (2002): S. 10-11 sowie Fenner (2008): S. 170 f.

¹⁴Vgl. Schweidler (2001): S. 888.

¹⁵Eine ausführliche Herleitung des Ethikbegriffes findet sich in Pieper (2007): S. 26 f.

¹⁶Vgl. Noll (2002): S.11 ff. sowie Fenner (2008): S. 4 f.

2.1.3 Ethische Definitionsansätze

Der grundlegende Unterschied zwischen Moral und Ethik findet sich in der Betrachtungsposition. Während Moral das Sein im Sinne einer Bestandsaufnahme faktisch gelebter Werte und Normen beinhaltet, reflektiert die ethische Theorie hingegen methodisch, wie diese Moral zu bewerten ist. Sie wird deshalb auch als Wissenschaft vom moralischen bzw. sittlichen Handeln der Menschen oder als Moralphilosophie bezeichnet.¹⁷ Die Bezeichnung Ethik entstammt ursprünglich der griechischen Antike des vierten Jahrhunderts v.Chr. und leitet sich etymologisch vom griechischen *ethos* (Sitte, Brauch, Gewohnheit) ab.¹⁸ In der (philosophischen) Fachliteratur werden verschiedene Definitionsansätze des Ethikbegriffs diskutiert.

So definiert Pieper die Zielsetzung der Ethik in der Erlangung einer begründeten und überlegten moralischen Meinung bzw. Entscheidung, die jedes Individuum aktiv und eigenständig fällt.¹⁹ Und auch die versicherungstheoretische Literatur findet eine Definition der Ethik als „*Lehre von Zielen und vom Handeln mit der Unterscheidung „gut und böse“*“, wobei er für gutes (syn. faire, anständiges) Handeln den Konsens aller Handelnden voraussetzt.²¹

2.1.4 Ethik nach Aristoteles und Kant

Aristoteles führte den Begriff Ethik für eine besondere Art philosophischen Denkens ein, bei der er sich mit dem „*guten menschlichen Leben*“²² auseinandersetzt. Die darauf aufbauende Frage, was das letzte Ziel oder Gut menschlichen Handelns ist, beantwortet Aristoteles mit dem Glück. In seinem ersten Buch der Nikomachischen Ethik beschäftigt er sich mit dem Inhalt eines geglückten Lebens und stellt klar, dass ein Individuum dieses Ziel nur erreicht, wenn die Tugenden des Denkens/Verstands (dianoethische Tugenden) und des Charakters (sittliche, ethische Tugenden) gleichermaßen ausgeprägt sind (Gut ist, wer gut denkt und charakterlich gut ist.).²³ Zu den Verstandstugenden, welche auf Vernunft und Verstand bezogen sind, zählen Weisheit,

¹⁷Vgl. Noll (2002): S. 13 f. sowie Pieper (2007): S. 27.

¹⁸Vgl. Fenner (2008): S. 3.

¹⁹Vgl. Pieper (2007): S. 15, 21-24.

²⁰Farny, Dieter (2011): Versicherungsbetriebslehre, 5. Auflage, Karlsruhe, S. 329.

²¹Vgl. Farny (2011): S. 329 f.

²²Wolf, Ursula (Hrsg.) (2013): Aristoteles. Nikomachische Ethik, 4. Auflage, Hamburg, S. 12.

²³Vgl. Aristoteles: Erstes Buch, Rn.1103a, in: Bien, Günther (1985): Aristoteles. Nikomachische Ethik, 4. Auflage, Hamburg S. 25.

Verständigkeit und Klugheit. Charaktertugenden nach Aristoteles, welche sich auf Charakter und Willen beziehen, werden im zweiten Buch der Nikomachischen Ethik beschrieben. Aristoteles ist der Meinung, dass Charaktertugenden nicht in der Natur des Individuums entstehen, sondern zum überwiegenden Teil dem Ergebnis von Gewöhnung²⁴, also dem Lernen und Erleben, verdankt werden (Wir werden gut, weil wir Gutes tun.). Er führt diesen Gedanken weiter und stellt fest, dass das Gutsein eine Disposition ist, die durch Tätigkeiten entsteht, weshalb alle Tätigkeiten von einer besonderen Qualität sein sollen. Aristoteles ist der Meinung, dass sie durch Mangel oder Übermaß (Extreme) zerstört und durch die Mitte erhalten werden kann. Damit ist die Tugend *„eine Disposition [...], die sich in Vorsätzen äußert [...], wobei sie in der Mitte liegt [...]. Sie ist die Mitte zwischen zwei Lastern, von denen das eine auf Übermaß, das andere auf Mangel beruht“*.²⁵ Als Tugenden beschreibt er die

- Tapferkeit als Mitte zwischen Furcht und Mut,
- Mäßigkeit als Mitte zwischen Lust und Unlust,
- Freigiebigkeit als Mitte zwischen Verschwendung und Geiz,
- den Stolz als Mitte zwischen Eitelkeit und Einmütigkeit sowie den
- Sanftmut als Mitte zwischen Jähzorn und Unerzürnbarkeit.²⁶

Als wesentlich stellt er außerdem den Fakt heraus, dass Tugend immer durch Lust und Unlust bezogen werden muss, weil Menschen z.B. aus Lust das Falsche tun bzw. aus Unlust das Gute unterlassen. Deshalb ist es Aufgabe der Erziehung bzw. Gewöhnung, auszubilden, bei welchen Dingen Lust und Unlust empfunden werden sollen.²⁷ Hier setzt die Tugenddefinition nach Fenner an. Sie bezeichnet die Tugend als eine *„durch Übung erworbene emotionale und intellektuelle Haltung, die dazu befähigt, in jeder Situation das ethisch Richtige zu tun“*.²⁸

In Kontrast zur intrinsisch motivierten Ethikbetrachtung nach Aristoteles, sieht Immanuel Kant die Bestimmungsgründe moralischen Handelns in der Ausführung einer Pflicht. Dieser Pflichtenethik liegt Kants kategorischer Imperativ zugrunde, nach dem das menschliche Handeln so ausgerichtet sein soll, dass die subjektive Handlungsre-

²⁴Zur Entstehung der Charaktertugenden ist Aristoteles aber der Ansicht, dass es zur Ausbildung dergleichen einer gewissen Voraussetzung bzw. Anlage bedarf, die es im Rahmen der Gewöhnung auszuformen gilt. Er stellt damit klar, dass *„keine der Tugenden des Charakters in uns von Natur aus [...] entsteht“*. Aristoteles: Zweites Buch, Rn. 1103a Z. 15-20, in: Wolf (2013): S. 73.

²⁵Aristoteles: Nikomachische Ethik, in: Wolf (2013): S. 85, Rn. 1107a.

²⁶Vgl. Aristoteles: Rn. 1107a Z. 30-1108b.

²⁷Vgl. Aristoteles: Rn. 1103a-1104b Z. 10.

²⁸Fenner (2008): S. 213.

gel (Maxime) des Willens jederzeit auch als Prinzip allgemeingültiger Gesetze gelten könnte.²⁹ Demnach können persönliche Bestimmungsgründe niemals Grundlage einer Gesetzgebung sein, weil diese menschlichen Trieben und Bedürfnissen (sog. Begehungsvermögen) unterliegen. Im Rahmen der Gesinnungsethik beurteilt Kant Handlungen außerdem danach, ob sie ohne Beachtung der individuellen Neigungen „*allein aus Achtung vor dem Gesetz ausgeführt worden sind*“.³⁰ Gegen diese Reduzierung moralischer Handlungen auf „*ein Gesetz der Pflicht*“³¹ wandten sich in der philosophischen Diskussion verschiedene Wissenschaftler, wie z.B. Nietzsche, Schiller oder Hegel. Erstgenannter meint etwa, dass diesem Ansatz ein Unterordnungsinstinkt in einer „*Herdenmoral*“³² zugrunde läge. Die Kant'sche Ansicht übertrage nach Nietzsches Auffassung zu Unrecht wissenschaftstheoretische Grundlagenbegriffe auf Fragen des praktischen Lebens.³³

Diese Arbeit bezieht sich in ihrem Verlauf schwerpunktmäßig auf den Ansatz nach Aristoteles entsprechend der Nikomachischen Ethik (Tugendethik), zieht jedoch den Ansatz nach Kant (Pflichtenethik) vergleichend zu Rate.

2.1.5 Wirtschafts- und Unternehmensethik

„Handle so, dass dein wirtschaftliches Handeln der Doppelaufgabe der Wirtschaft, die Menschen in effizienter Weise mit Gütern zu versorgen und einen zentralen Bereich menschlicher Praxis und Selbstrealisierung zu bilden, entspricht.“³⁴

Mit diesem Postulat umreißt Koslowski die grundlegende Aufgabe und Herausforderung der Wirtschaftsethik als Teilgebiet der Sozialethik³⁵, die versucht, ethische Prinzipien mit den grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen (z.B. Steigerung

²⁹Vgl. BUCHFUNK Verlag (Hrsg.) (o.J.): Der kategorische Imperativ, in: <http://www.immanuel-kant.net/> (Zugriff am 12.6.2014).

³⁰Bräuer, Holm (o.J.): Pflicht, in: Online-Wörterbuch Philosophie, [http://www.philosophie-woerterbuch.de/online-woerterbuch/?tx_gbwphilosophie_main\[entry\]=670&tx_gbwphilosophie_main\[action\]=show&tx_gbwphilosophie_main\[controller\]=Lexicon&cHash=640cf2f7a39020f81c2ec7ea54a72d2f](http://www.philosophie-woerterbuch.de/online-woerterbuch/?tx_gbwphilosophie_main[entry]=670&tx_gbwphilosophie_main[action]=show&tx_gbwphilosophie_main[controller]=Lexicon&cHash=640cf2f7a39020f81c2ec7ea54a72d2f) (Zugriff am 12.6.2014), o.S.

³¹Ebenda

³²Ebenda.

³³Vgl. ebenda.

³⁴Koslowski, Peter (1988): Prinzipien der Ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogene Ethik, Tübingen, S. 304.

³⁵Sozialethik beschreibt jenen Teil der Ethik, in der der Einzelne seine Rechte und Pflichten der menschlichen Gemeinschaft und nicht dem Individuum gegenüber reflektiert. Korff, Wilhelm (1988): Sozialethik, in: Staatslexikon, 4. Bd., Freiburg/Basel/Wien, S. 1282.

des Shareholder Value oder von Effizienz und Effektivität) in Einklang zu bringen.³⁶ Oermann beschreibt die Wirtschaftsethik als eine Institution, die ökonomische Entscheidungsträger an Verpflichtungen erinnern soll, die über die gesetzlich normierten Verpflichtungen hinausgehen.³⁷ Hinsichtlich der wirtschaftlichen Auswüchse der vergangenen Jahre, die bspw. in der internationalen Finanzkrise im Jahre 2008³⁸ ihren Höhepunkt fanden, oder der zunehmenden Rationalisierung verschiedener Produktionsfaktoren werden die Forderungen nach einer gerechten und solidarischen Wirtschaftsordnung lauter.³⁹

Damit sind auch die Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, im Rahmen einer Unternehmensethik all jene Sachverhalte und Fragestellungen, die ökonomisch und moralisch relevant sind⁴⁰, zu identifizieren und im Hinblick auf alle beteiligten Interessengruppen zu reflektieren. Dies betrifft insb. die Mitarbeiter (Fach- und Führungsverhalten, Leistungsbewertung und Entlohnung etc.) und Kunden (Herstellung sach- und preisgerechter Waren). Gleichermaßen werden aber auch Konkurrenten (Wettbewerbsbedingungen und –verhalten) und die Umwelt (z.B. Nebenwirkungen auf Natur oder Dritte) von diesen Überlegungen erfasst.⁴¹ Unternehmensethik beschäftigt sich folglich mit der Frage, wie die einzelnen Akteure entsprechend ihrem Selbstverständnis miteinander umgehen wollen bzw. sollen.⁴²

Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik und stellt die Teilbereiche der Unternehmensethik, nämlich die personale, innerbetriebliche und überbetriebliche Dimension⁴³, miteinander ins Verhältnis.

³⁶Vgl. Pieper (2007): S. 98.

³⁷Vgl. Oermann, Ole (2008): Vom Nutzen der Wirtschaftsethik, in: Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH (Hrsg.): Ethik in der Assekuranz, Hamburg, S. 10.

³⁸Vgl.: Pitzke, Mark (2013): Fünf Jahre Lehman-Pleite: Was die Krisenverursacher heute machen, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/finanzkrise-2008-die-akteure-der-lehman-pleite-a-922119.html> (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

³⁹Vgl. Pieper (2007): S. 98 f.

⁴⁰Vgl. Clausen (2009): S. 26 f.

⁴¹Vgl. Pieper (2007): S. 98 f.

⁴²Vgl. Clausen (2009): S. 27.

⁴³Vgl. Clausen (2009): S. 26 f.

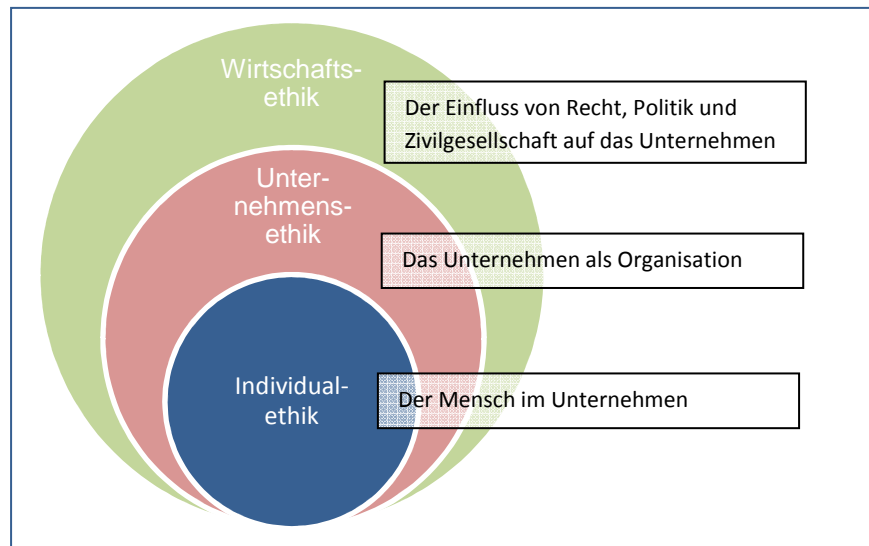


Abbildung 1: Ethische Themenkreise nach Wirtschaftsakteuren⁴⁴

2.2 Perspektiven der Wirtschafts- und Unternehmensethik

2.2.1 Werte aus Unternehmenssicht

Die Betrachtung der Werte aus Unternehmenssicht erfordert zunächst eine kurze Auseinandersetzung mit den grundsätzlichen Zielen von Wirtschaftsunternehmen. Entsprechend der hergebrachten Sichtweise verfolgen Unternehmen vordergründig stets eine Gewinnerzielungsabsicht⁴⁵, die an verschiedenen Kennzahlen, wie Produktivität, Gewinn und Rentabilität, messbar ist (Vgl. Abb. 10). Alternativ zu diesem Ansatz kann das übergeordnete Ziel unternehmerischen Handelns aber auch in der Verwirklichung eines Zielebündels gesehen werden, dass dem Leitgedanken der Sicherung und Erweiterung von Kooperationschancen folgt. Aus dieser Perspektive können Unternehmen als ein Netzwerk aus Verträgen und Beziehungen gesehen werden. Diese Sichtweise ist insb. vor dem Hintergrund der zunehmenden internationalen Verflechtungen und der in der Einleitung beschriebenen komplexen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nachvollziehbar. Folgt man diesem Paradigmenwechsel hin zu einer

⁴⁴Nach Clausen (2009): S. 10, 27.

⁴⁵Bereits Hößlinger gestand der Versicherungswirtschaft eine legitime Gewinnerzielungsabsicht zur Sicherung des Firmenbestands (auch im Interesse der Versicherten) zu. Vgl. Hößlinger (1930): S. 9.

Orientierung an Kooperationschancen als Oberziel von Wirtschaftsunternehmen⁴⁶, so wird entsprechend den Überlegungen von Wieland ein breites Spektrum von gleichrangigen Werten wichtig (Vgl. Abb. 2). Danach erlangen ethische Werte eine gleichberechtigte Eigenständigkeit neben den Leistungswerten wie Gewinn und Qualität.⁴⁷

| Werteviereck | |
|--|--|
| Leistungswerte <ul style="list-style-type: none"> •Nutzen/Gewinn •Kompetenz •Leistungsbereitschaft •Flexibilität •Kreativität •Innovationsorientierung •Qualität | Kommunikationswerte <ul style="list-style-type: none"> •Achtung •Zugehörigkeit •Offenheit •Transparenz •Verständigung •Risikobereitschaft |
| Kooperationswerte <ul style="list-style-type: none"> •Loyalität •Teamgeist •Konfliktfähigkeit •Offenheit •Kommunikationsorientierung | Moralische Werte <ul style="list-style-type: none"> •Integrität •Fairness •Ehrlichkeit •Vertragstreue •Verantwortung |

Abbildung 2: Werteviereck nach Wieland⁴⁸

2.2.2 Relevanz der Beachtung ethischer Aspekte

Die Beachtung ethischer Aspekte durch Wirtschaftsunternehmen ist nicht nur in der Vermeidung von Wirtschaftskriminalität zu suchen. Ebenso wichtig für Unternehmen sind auch die Pflege der Reputation sowie die Vermeidung von wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Risiken. Dabei ist die Relevanz von Risikovermeidung und Reputationspflege stark vom verfolgten Unternehmensoberziel abhängig. Soweit sich ein Unternehmen am Oberziel Kooperationschancen orientiert, gewinnt z.B. die aktive Mitgestaltung der Unternehmensumwelt als Teil der Risikovor-sorge an Gewicht. Abb. 3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Unternehmens-ethik und Unternehmenszielerfüllung am Beispiel der Korruptionsbekämpfung.⁴⁹

⁴⁶Ausführlich zu der dargestellten Anschauungsweise unternehmerischen Handelns sind North, Douglass (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, Kapitel II sowie ders. (1994): Economic Performance Through Time, in: The American Economic Review, Vol. 84, No. 3, S. 359-368.

⁴⁷Vgl. Clausen (2009): S. 28 ff.

⁴⁸Vgl. Wieland, Josef (1999): Die Ethik der Governance, Marburg, S.94. sowie Clausen (2009): S. 31.

⁴⁹Vgl. Clausen (2009): S.34 f.

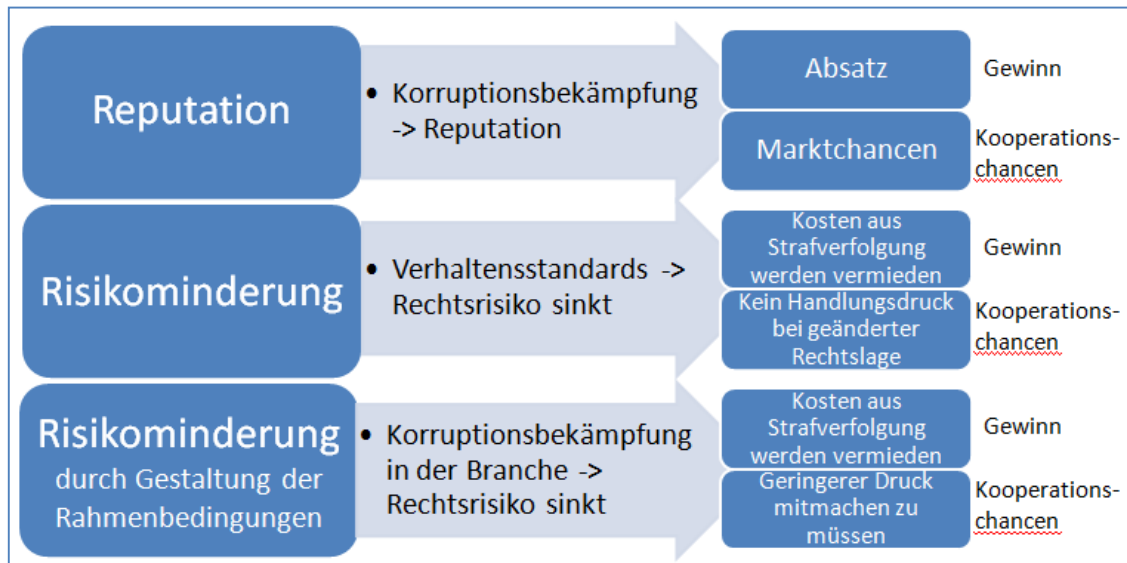


Abbildung 3: Wirkungsketten Ethik - Erfolg⁵⁰

2.2.3 Stakeholderperspektive

Wie eben ausgeführt, ist ein Unternehmen stets im Kontext seiner Umwelt (Vgl. Abb. 11) und beiderseitiger Abhängigkeiten zu verstehen. Dies stellt deren Management regelmäßig vor die Herausforderung, einen breiten Kreis an berechtigten Interessengruppen (sog. Stakeholder) anstatt nur die Anteilseigner (sog. Shareholder) allein zu berücksichtigen.⁵¹ Als Stakeholder eines Unternehmens werden zunächst alle Personen bezeichnet, die ein Interesse an dem betreffenden Unternehmen haben und stark genug sind, auf deren Erfolg Einfluss zu nehmen.⁵² Sie werden bei Göbel deshalb als Adressaten der Unternehmensverantwortung bezeichnet.⁵³ Im engeren Sinne sind dies, z.B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Kapitalgeber.

⁵⁰Vgl. Clausen (2009): S. 35 ff.

⁵¹Vgl. Clausen (2009): S. 52.

⁵²Vgl. Clausen (2009): S.48.

⁵³Vgl. Göbel, Elisabeth (2013): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, 3. Auflage, Konstanz/ München, S. 122.

Im weiteren Sinne werden all jene als Stakeholder bezeichnet, die in irgendeiner Weise von den Unternehmensaktivitäten betroffen sind (wie etwa Wettbewerber/Konkurrenten oder die Öffentlichkeit/Medien) und ein belegbar legitimes Interesse an diesen Handlungen haben bzw. diese vertreten (z.B. Verbände oder Gewerkschaften).⁵⁴ Dementsprechend fragt die ethische Stakeholderanalyse nach dem Personenkreis, auf den das Unternehmen einen positiven oder negativen Einfluss ausübt und beschäftigt sich mit der Handlungsfolgen- bzw. Aufgabenverantwortung.⁵⁵

⁵⁴Vgl. Göbel (2013): S. 122 ff .

⁵⁵Vgl. Clausen (2009): S. 49. sowie Göbel (2013): S. 122 ff . Ausführlich zur Frage nach der Legitimität von Interessen ist Clausen (2009): S.54 ff.

3 Grundlagen zum Versicherungsmarkt und Versicherungsvertrieb

3.1 (Versicherungs-) Kultur als spezifische Branchenkultur

Die Versicherungskultur als spezifische Branchenkultur, unter der die „*landestypische Ausprägung des Wirtschaftszweiges Versicherung*“⁵⁶ verstanden wird, bildet sich aufgrund vieler verschiedener kulturprägender Merkmale der Wirtschafts- bzw. Gesellschaftsebene. Die Branchenkultur ist als ein historisch gewachsenes Konstrukt aus Bedingungen, Konventionen und Ritualen zu verstehen, dass sich meist allmählich ändert. Für die Unternehmen auf dem Versicherungsmarkt ist die Branchenkultur ein wichtiger Faktor, weil sie maßgeblichen Einfluss auf die Ausbildung der individuellen Unternehmenskultur ausübt und damit einen wichtigen Teil der Unternehmensidentität ausgestaltet.⁵⁷ Außerdem repräsentiert sie einen Teil der kulturellen Identifikation der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter und vermittelt Werte- und Verhaltensstrukturen, die branchenkonform sind. Branchenkultur impliziert damit, welches Verhalten und welche Werte für erfolgreiches Handeln unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen erforderlich und gewünscht sind. Dies fördert die Ausbildung kollektiver Interaktions- und Wahrnehmungsstrukturen auf dem Versicherungsmarkt.⁵⁸ Die folgende Abbildung stellt die wichtigsten Elemente der Versicherungskultur dar und erfasst den Zusammenhang zwischen Branchen- und Unternehmenskultur.⁵⁹

⁵⁶Farny (2011): S. 106.

⁵⁷Vgl. Farny (2011): S. 105-107.

⁵⁸Catellani, Bruno et al. (2004): Branchenkultur Assekuranz? Der unsichtbare Motor des Erfolgs, St. Gallen, S. 23 f.

⁵⁹Vgl. Farny (2011): S. 106-107.

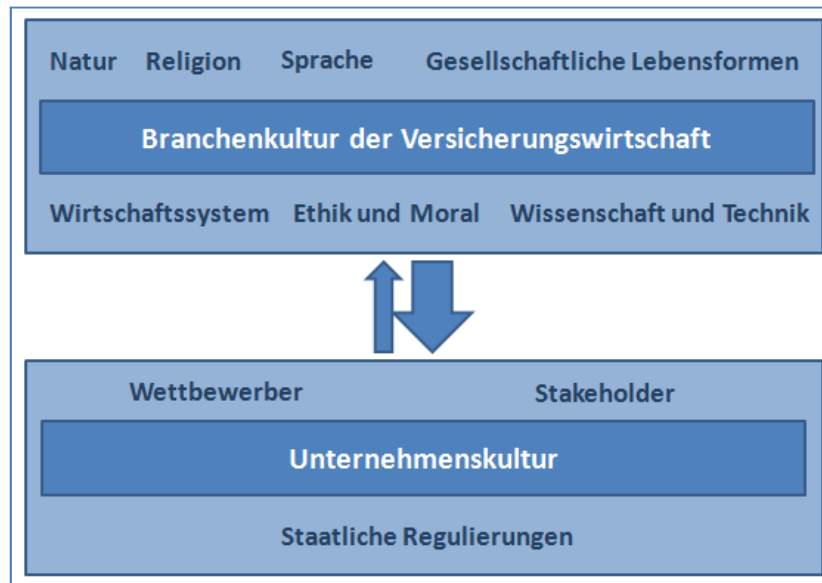


Abbildung 4: Elemente der Versicherungs- und Unternehmenskultur⁶⁰

3.1.1 Unternehmenskultur

Unternehmerische Entscheidungen aller Ebenen werden vielfach durch die jeweils herrschende *Unternehmenskultur* beeinflusst und geprägt. Meist haben diese Systeme von Denk- und Verhaltensmustern sowie Grundnormen, -regeln und -werten ihren Ursprung in der Unternehmensgeschichte und werden in Form von Symbolen und Ritualen gelebt und weitergegeben. Sie finden ihre Entsprechung, z.B. in der Unternehmensphilosophie, den -grundsätzen sowie -leitlinien. Damit werden Entscheidungen weniger komplex und sensibler hinsichtlich etwaiger Fehlentwicklungen. In Änderungsprozessen dienen diese Elemente als Orientierung und Entscheidungshilfe, können aufgrund ihrer relativ langfristigen Änderungseigenschaften aber auch als Bremse notwendiger Neuerungen wirken.⁶¹ Anzumerken ist außerdem, dass sich die anbietenden Unternehmen stets in einem Spannungsfeld zwischen der Öffentlichkeit, dem Staat, den Kunden und Konkurrenten bzw. Mitbewerbern bewegen, welche zudem Einfluss auf die jeweilige Unternehmenskultur ausüben (Vgl. Abb. 12). Abb. 5

⁶⁰Eigene Darstellung nach Farny (2011): S. 106 f. Der aufsteigende Pfeil zwischen Unternehmens- und Branchenkultur soll die alternativen Definitionsansätze, nach denen die Branchenkultur als Schnittmenge aller Unternehmenskulturen zu verstehen ist, repräsentieren. Vgl. Antal et al. (1993), zitiert in Catellani et al. (2004): S. 27 f.

⁶¹Vgl. Farny (2011): S. 327 f.

zeigt eine Auswahl grundlegender Merkmale einer Unternehmenskultur und charakterisiert deren Extreme.

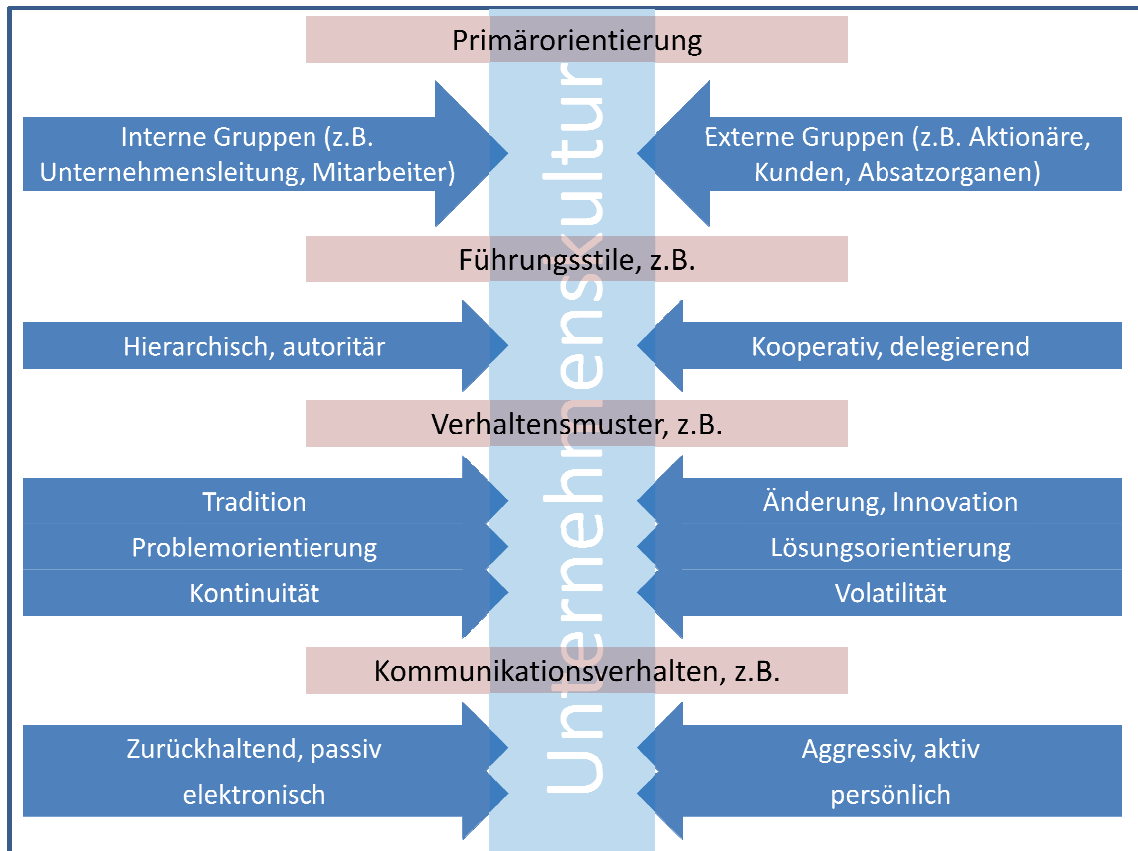


Abbildung 5: Ausgewählte Merkmale der Unternehmenskultur von Versicherern⁶²

3.1.2 Ausgewählte aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen des Versicherungsmarktes

Im Folgenden werden ausgewählte aktuelle Rahmenbedingungen und Herausforderungen des deutschen Versicherungsmarktes vorgestellt.

Auf dem vormals ertragreichen Wachstumsmarkt im Versicherungswesen zeichnet sich seit geraumer Zeit eine Marktsättigung mit Tendenzen zum Verdrängungswettbewerb ab.⁶³ In dieser Marktsituation gewinnt die Kundenzufriedenheit stark an Bedeutung.

⁶²Vgl. Farny (2011): S. 328 f.

⁶³Vgl. Kinder, Christian / Naujoks, Henrik (2012): Bestehendes Vertriebsmodell steht auf Messers Schneide. Der entscheidende Paradigmenwechsel ist die Abkehr vom reinen Neugeschäftsfokus, in: VW Nr. 18, S. 1360.

Das aktuelle Kundenverhalten stellt sich als preissensitiv und wechselbereit dar, wobei die Nutzung von webbasierten Vergleichsportalen zur Vorbereitung einer Kaufentscheidung insbesondere bei jungen Menschen (sog. Digital Natives) zunimmt. Den tatsächlichen Abschluss vollzogen die Befragten einer Studie der V.E.R.S. Leipzig GmbH jedoch mehrheitlich bei personalen Vertriebswegen.⁶⁴ Eine weitere Marktstudie kam außerdem zu dem Ergebnis, dass Kunden zwar mehrheitlich den Preis als wichtiges Entscheidungsmerkmal identifizierten, aber nur eine Minderheit nach dem Preis allein entscheiden würde. Der weitaus höhere Anteil der Befragten würde auch nach weichen Faktoren wie Service, Beratungsgüte und Vertrauen zum Verkäufer entscheiden und wäre u.U. bereit, einen preislichen Aufschlag für diese Faktoren in Kauf zu nehmen.⁶⁵ Die Bemühungen der Versicherungsunternehmen und ihrer Vertriebswege in der jüngeren Vergangenheit um eine Verbesserung der Kundenorientierung zahlte sich aus (Vgl. Abb. 12). Im Jahr 2013 stieg die Kundenzufriedenheit leicht an, wobei für die strategische Implementierung des Kundenzufriedenheitsmanagements noch Handlungsbedarf besteht. Empirische Untersuchungen ergaben, dass weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen Kundenorientierungsziele unternehmensweit implementiert haben. Gerade knapp die Hälfte überprüfte in diesem Zusammenhang, inwieweit Unternehmenskultur und die Verankerung der Unternehmenswerte kundenorientiertes Verhalten erlauben.⁶⁶

Dabei sind Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Reputation, als Gesamtwahrnehmung des Unternehmens ein zentraler Stellhebel für unternehmerischen Erfolg. Dieser Umstand ist nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass Soziale Medien, verschärfte Transparenzregeln und eine vielschichtige und der Branche gegenüber kritisch eingestellte Medienlandschaft⁶⁷ zu einer dauerhaften Beobachtung und kritischen Auseinandersetzung mit den Unternehmenshandlungen führen.⁶⁸

Hinzu kommt, dass das Interesse der Verbraucher an ethischem Verhalten weltweit steigt und eine Rückbesinnung auf hergebrachte gesellschaftliche Werte und Normen stattfindet. Verbraucher sind kritischer und wählen Produkte verstärkt danach aus, was

⁶⁴Vgl. V.E.R.S. Leipzig GmbH (Hrsg.) (2011): Social Media in der Finanzdienstleistungsbranche, Leipzig, S. 106-107.

⁶⁵Vgl. Tietz, Torben (2012): Kunden verstehen und so besser einkaufen, in: Versicherungsmagazin Nr. 4/2012, S. 58-59.

⁶⁶Vgl. Baumeister, Gerhard (2013): Kundenorientierung gerät leicht aus dem Fokus, in: VW Nr. 4/2013, S. 42 ff.

⁶⁷Vgl. o.V. (2013): Es gibt nichts Gutes, außer man tut es, in: VW Nr. 24/2013, S. 10 f.

⁶⁸Vgl. Möller, Rainer (2012): Die Reichweite des guten Rufs in Markt und Meinung, in: VW Nr. 18/2012, S. 1368 ff.

über die Hersteller bekannt ist.⁶⁹ Unethisches Verhalten eines Unternehmens fällt zudem auch auf den (traditionell schlechten) Ruf der gesamten Versicherungsbranche zurück und schädigt deren Glaubwürdigkeit.⁷⁰ Damit ist Reputation ein zentrales strategisches Handlungsfeld der gesamten deutschen Versicherungsbranche und keine unternehmensindividuelle Herausforderung.

Eine aktuell große Herausforderung für viele Versicherer und größere Vertriebsgesellschaften ist außerdem das Nachwuchsproblem (Vgl. Kapitel 5.2.2) welches zum großen Teil dem negativen Image der Versicherungsbranche und besonders deren Vertrieb, der allgemein guten Beschäftigungslage sowie dem demografischen Wandel angelastet wird.⁷¹ Außerdem sind es gesetzliche Regulierungen, die den geschäftspolitischen Spielraum von Versicherungsunternehmen und Vertrieben einschränken und zu einer Verschärfung des Kostendrucks im Versicherungsvertrieb führen (Vgl. Kapitel 5.1).

3.2 Produktspezifische Herausforderungen im Versicherungsvertrieb

Die Versicherungswirtschaft schreibt dem Vertrieb insbesondere im Hinblick auf das zu vermarktende Produkt einen besonderen Stellenwert zu, weil die Produktattraktivität und das Nachfrageverhalten in jeder Phase des Kaufprozesses stark durch die Eigenschaften des Versicherungsprodukts als Dienstleistung⁷² geprägt sind. Anders als bei Sachgütern handelt es sich bei der Versicherungsleistung um ein abstraktes und damit erklärungsbedürftiges, immaterielles Vertrauensgut⁷³, das zum Zeitpunkt des Kaufs keinen konkreten Gegenwert bietet. Darüber hinaus gehört Versicherungsschutz zu

⁶⁹Vgl. Capellmann, Walter / Peverelli, Roger (2009): Ethik – der Schlüssel zur Veränderung, in: VW Nr. 1/2009, S. 14.

⁷⁰Vgl. Möller (2012): S. 1368 ff.

⁷¹Vgl. Towers Watson: Vertriebswege-Survey zur Lebensversicherung: Versicherer sehen für Makler weniger Wachstumspotential, Köln 2013, in: <http://www.towerswatson.com/de-DE/Press/2013/10/Vertriebswege-Survey-zur-Lebensversicherung> (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

⁷²Dienstleistungen zeichnen sich insbesondere durch ihre Immaterialität, Integrativität, ihre Qualitätsschwankungen sowie fehlende Lagerbarkeit aus. Vgl. Kotler, Philip et al. (2007): Marketing-Management, 12. Auflage, München, S. 552-556.

⁷³Mit dem Begriff Vertrauensgut werden Güter oder Dienstleistungen bezeichnet, deren Qualität u.U. erst weit nach dem Kauf, bei Inanspruchnahme der Leistung beurteilt werden kann. Dies setzt ein hohes Vertrauen des Kunden in das Produkt voraus. Köhne, Thomas / Lange, Manfred (2012): Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten, Karlsruhe, S. 7.

jener Produktgruppe, bei der die Verkaufsimpulse überwiegend durch den Anbieter ausgelöst werden (sog. low interest product).⁷⁴ Zudem verbindet der Kunde den Kauf dieses Produkts mit einem potentiellen negativen Ereignis in der Zukunft⁷⁵, ohne dabei einen konkreten Prestigenutzen zu erfahren⁷⁶. Die Zusammenfassung dieser Eigenschaften hat zur Konsequenz, dass Vertrieb in der Assekuranz regelmäßig einen Engpassfaktor darstellt, weil er die Basis für den Verkauf von Versicherungsschutz bildet.⁷⁷ Weil Kunden mit dem Kauf von Versicherungsprodukten in der Regel eine langfristige Vertragsbindung eingehen, sind auch die Kernfunktionen des Vertriebs, die Abschluss-, Beratungs-, Betreuungs- und Kontaktfunktion, langfristig angelegt. Diese Funktionen werden durch die Vertriebsorgane über den gesamten Dienstleistungsprozess (Vgl. Abb. 13) hinweg wahrgenommen und lassen langfristige Kundenbeziehungen entstehen.⁷⁸

3.3 Grundlegende Vertriebsformen und deren Rolle im Versicherungsvertrieb

Die konkrete Ausgestaltung der Vertriebspolitik umfasst eine organisatorische und eine inhaltliche Komponente. Inhaltliche Festlegungen, die an dieser Stelle nicht näher beleuchtet werden, betreffen die Vertriebsphilosophie und die Vertriebsregeln⁷⁹. In organisatorischer Hinsicht ist durch das Vertriebsmanagement zunächst strategisch über die Absatzverfahren zu entscheiden, d.h. ob der Vertrieb, direkt/indirekt bzw. zentral/dezentral erfolgen soll und welche Vertriebswege⁸⁰ zum Einsatz gebracht werden.⁸¹ Der Begriff Vertriebsweg bezeichnet die Gesamtheit aller in vertrags- und gesetzesrechtlicher Hinsicht vergleichbaren Versicherungsvermittler⁸², die mit der Vertriebs-

⁷⁴Vgl. Wagner (2011): S. 742.

⁷⁵Vgl. Mayerhofer, Wolfgang (2009): Einflussfaktoren auf den Abschluss von Versicherungen und der Beitrag des Versicherungsmaklers, Wien, S. 35.

⁷⁶Vgl. Köhne / Lange (2012): S. 6.

⁷⁷Vgl. Wagner (2011): S. 742 sowie; Farny (2011): S. 687.

⁷⁸Vgl. Kühlmann, Knut et al. (2003): Marketing und Vertrieb, München, S. 290.

⁷⁹Hierzu gehören unter anderem Grundentscheidungen zur Ausgestaltung des Kundenbeziehungsmanagements, der Kundengruppenfokussierung und damit verbunden der Ausgestaltung des Produktportfolios. Vgl. Wagner (2011), S. 743.

⁸⁰In der Literatur werden verschiedene Begriffe für den Terminus Vertriebsweg verwendet. Häufige Synonyme sind Absatz, (Vertriebs) -organ, -weg, -methode, -system. Vgl. Farny (2011): S. 687.

⁸¹Vgl. Wagner (2011): S. 743.

⁸²Vgl. Köhne / Lange (2012): S.22.

durchführung für das Versicherungsunternehmen beauftragt sind⁸³. Vertriebswege lassen sich hinsichtlich ihrer rechtlichen und faktischen Beziehung zum Versicherungsunternehmen in unternehmenseigene, -gebundene und -fremde Vertriebswege unterscheiden. Innerhalb dieser Kategorisierung hat sich in der Praxis eine Vielzahl von Vertriebswegen etabliert, die je nach vertriebspolitischer Zielsetzung, der Produktspezifika und anderen grundsätzlichen Rahmenbedingungen einzeln oder simultan (Multi-Kanal-Vertrieb) eingesetzt werden können.⁸⁴ Im Folgenden werden die praktisch bedeutendsten Vertriebswege näher vorgestellt.



Abbildung 6: Vertriebswege im Versicherungsunternehmen⁸⁵

Der *Außendienstvertrieb* erfolgt dezentral über unternehmenseigene bzw. -gebundene Vertriebsorgane und ist bis heute der bedeutendste Vertriebsweg besonders in großen Versicherungsunternehmen.⁸⁶ Hohe Marktanteile werden vor allem im Geschäft mit privaten Haushalten, freien Berufen und kleinen bzw. Mittelstandskunden erzielt. Außendienstvertrieb wird hauptsächlich mit angestellten Vertriebswegen, Einfirmen- bzw.

⁸³Vgl. Schareck, Christian (2004): Wertorientierung im Versicherungsvertrieb, Universität Leipzig, Diss., S. 106.

⁸⁴Vgl. Farny (2011): S. 739-743 f.

⁸⁵Nach Farny (2011): S. 742 f.

⁸⁶Vgl. Kühlmann et al (2003): S. 291.

Konzernvertretern und Versicherungsmaklern ausgeführt.⁸⁷ Sie werden im Folgenden vorgestellt.

Angestellte Vertriebswege gemäß §59 HGB sind rechtlich und wirtschaftlich abhängige Organisationseinheiten des Versicherungsunternehmens.⁸⁸ Die Versicherungsvermittler sind weisungsgebundene Angestellte des Unternehmens, die entweder in regionalen Geschäftsstellen oder in dezentralen Agenturen⁸⁹ für die Vertriebssteuerung, Kundenbetreuung sowie für den Vertrieb eingesetzt werden. Ihre Entlohnung erfolgt i.d.R. zeitbezogen entsprechend tariflicher bzw. betrieblicher Bestimmungen (Gehalt, Fixum), die durch absatz- bzw. leistungsbezogene Bestandteile (Provisionen) ergänzt werden können.⁹⁰

Unternehmensgebundene Einfirmen- bzw. Konzernvermittler sind rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich in höherem Maße vom Versicherungsunternehmen abhängige Handelsvertreter entsprechend §84 i.V.m. §92 HGB⁹¹. Die Bindung an das Unternehmen erfolgt mittels Vertretervertrag, der die Vermittlung von Versicherungsverträgen des betreffenden Versicherers unter gleichzeitigem Ausschluss des Angebots von Konkurrenzprodukten regelt.⁹² Das unternehmerische Risiko des wirtschaftlichen Handelns, wird durch die Vermittler zu großem Teil selbst getragen.⁹³ Hinsichtlich der Tätigkeitsgestaltung und der Bestimmung der Arbeitszeit unterliegen Ausschließlichkeits- bzw. Konzernvertreter folglich keinem Weisungsrecht des Versicherungsunternehmens.⁹⁴ Dennoch unterliegen unternehmensgebundene Vertriebswege besonderen festgelegten Verpflichtungen, wie z.B. der Bemühungspflicht um Geschäft.⁹⁵

Mehrfirmen- (Mehrfach-)vermittler sind in ihrer Rechtsstellung zum Versicherungsunternehmen mit Ausschließlichkeitsvermittlern unter Wegfall des Konkurrenzverbotes im Vertretungsvertrag vergleichbar. Daraus resultieren ein entsprechend größeres Produktportfolio sowie eine tendenziell höhere wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Versicherungsunternehmen. Aus Sicht des Versicherers ist anzumerken, dass die Intensität

⁸⁷Vgl. Farny (2011): S. 760.

⁸⁸Vgl. Farny (2011): S. 744 f.

⁸⁹Vgl. Beenken, Matthias (2010): Vertriebsmanagement, Karlsruhe, S.22.

⁹⁰Vgl. Tisson, Horst (2008): Konzeption eines Inbound-induzierten Vertriebs, Hamburg, S. 71.

⁹¹Vgl. Altenähr, Volker et al. (2010): Erfolgsfaktor Vertrieb, Karlsruhe S. 18.

⁹²Vgl. Beenken (2010): S.22 f.

⁹³Vgl. Schareck (2004): S. 107.

⁹⁴Vgl. Wagner (2011): S. 735.

⁹⁵Vgl. Farny (2011): S. 748 f.

der Einflussnahme auf den Mehrfachvermittler mit zunehmender Zahl an Vertragsunternehmen abnimmt.⁹⁶

Versicherungsmakler befinden sich theoretisch in einer unabhängigen Mittlerposition zwischen Versicherungsangebot und -nachfrage.⁹⁷ Praktisch besteht jedoch ein Doppelrechtsverhältnis zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden, wobei die Kundenbindung stärker ausgeprägt ist.⁹⁸ Auf Grundlage des Maklerauftrages nimmt der Makler die Position des unabhängigen Sachverwalters des Kunden ein. Seine zentralen Aufgaben bestehen in der Besorgung und Auswahl von bedarfsgerechtem Versicherungsschutz im Sinne der Kundeninteressen sowie weiteren Beratungs- und Betreuungsleistungen (z.B. Vertrags- und Schadenbearbeitung).⁹⁹ Auf der anderen Seite bestehen zwischen Versicherer und Versicherungsmakler in Form einer vertragsähnlichen Vereinbarung Beziehungen, die dem Makler für den Fall einer Vermittlung eine Courtage in Aussicht stellen.¹⁰⁰ Diese Vereinbarungen begründen jedoch keine Steuerbarkeit dieses Vertriebsweges durch den Versicherer.¹⁰¹

3.4 Anreizsysteme und Vergütungsformen

Vertriebstätigkeiten werden hauptsächlich anhand quantitativer Messgrößen, insbesondere nach Stückzahlen und Prämienumsätzen, bewertet. Damit sind Vertriebswege grundsätzlich stark erfolgsgetrieben. Die Herausforderung des Vertriebsmanagements ist es folglich, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Vertriebswege so auszugestalten, dass sie unternehmenszielkonform sind. Hierzu gehören nicht nur die Herstellung und Förderung fachlicher Qualifikationen, sondern in hohem Maße auch deren Motivation.¹⁰² Dazu werden entsprechende Anreize gesetzt, die das Unternehmen als Arbeitgeber interessant machen, Mitarbeiter an das Unternehmen binden und deren Leistungsbereitschaft erhalten und fördern. Ein Instrument ist die Ausgestaltung von

⁹⁶Vgl. Köhne / Lange (2012): S.177.

⁹⁷Vgl. Altenähr et al. (2010): S. 28 f.

⁹⁸Vgl. Köhne / Lange (2012): S.177 f.

⁹⁹Vgl. Wagner (2011): S. 717.

¹⁰⁰Vgl. Köhne / Lange, 2012: S.178.

¹⁰¹Vgl. Altenähr et al. (2010): S. 29 f.

¹⁰²Vgl. Beenken (2010): S. 95.

Anreizsystemen, die die Gesamtheit der bewusst geschaffenen materiellen und immateriellen Anreize darstellen.¹⁰³

Immaterielle Anreize führen grundsätzlich zu keiner konkreten Vermögensmehrung beim Adressaten, besitzen aber einen subjektiven Wert. In der Praxis werden häufig Wettbewerbe (hohe Anreizwirkung), zusätzlich mit materiellen Anreizen wie bspw. der Auslobung von Firmen-Incentives oder Sachpreisen verknüpft. Weiterhin erfolgen immaterielle Anreize in Form von Ehrentiteln, die die Stellung des Vertriebspartners innerhalb der Hierarchie demonstrieren und ihrerseits mit der Gewährung besonderer materieller Anreize verknüpft sein können.¹⁰⁴

Materielle Anreize, die zu einer Mehrung des Geld- oder Sachvermögens beim Adressaten führen,¹⁰⁵ werden im Versicherungsvertrieb aufgrund ihrer hohen Anreizwirkung und dem damit verbundenen hohen Steuerungscharakter eingesetzt.¹⁰⁶ Hinsichtlich ihrer Bezugsgrößen werden zeitbezogene (z.B. Gehalt, Fixum, Provisionsgarantie, Zuschuss) und leistungs- bzw. absatzbezogene Anreize (z.B. Provisionen, Courtagen, Bonifikationen), die den Leistungserbringer an den erarbeiteten Wert- und Mengengrößen beteiligen¹⁰⁷, unterschieden.¹⁰⁸ Die Höhe von leistungsabhängigen Provisionszahlungen ist vor allem von der Höhe und der Laufzeit des vermittelten Geschäfts abhängig und kann in Form von Einmal- oder Abschlussprovisionen, Erst- und Folgeprovisionen oder laufenden Provisionen eingesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass bspw. Ausschließlichkeitsvermittler durch ihre vorwiegend variable Vergütung eine starke Verkaufsmotivation und -aktivität sowohl in der Neukundengewinnung als auch im Bestandskundengeschäft entwickeln.¹⁰⁹ Unternehmensfremde Vertriebswege (insbesondere Makler) erhalten hingegen eine höhere laufende Provision bzw. Courtagelohn. Der Anreiz zur Neukundengewinnung ist folglich für Makler weniger stark ausgeprägt. Diese Ausführungen zeigen, dass sowohl Vertriebswegeentscheidungen als auch Provisionssysteme hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und Zielsetzung ausgewählt und geprüft werden müssen, um mögliche Fehlsteuerungseffekte zu vermeiden.¹¹⁰

¹⁰³Vgl. Wagner (2011): S. 33, 433 sowie Farny (2011): S. 752 f. Abb. 14 stellt die Elemente der Vergütung von Vertriebsorganen dar.

¹⁰⁴Vgl. Beenken (2010): S. 126.

¹⁰⁵Vgl. Beenken (2010): S. 114.

¹⁰⁶Vgl. Görgen, Frank (2007): Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Stuttgart, S. 208.

¹⁰⁷Vgl. Görgen (2007): S. 206.

¹⁰⁸Vgl. Farny (2011): S. 752 ff.

¹⁰⁹Vgl. Altenähr et al. (2010): S. 19 f.

¹¹⁰Vgl. Görgen (2007): S. 206 ff.

Anders als Provisionen knüpfen Bonifikationen (Verkaufsprämien) an die Erreichung von vorgegebenen quantitativen und qualitativen¹¹¹ Leistungsniveaus (z.B. in Zielvereinbarungen) an.¹¹² Nachteilig bei Bonifikationen sind der z.T. komplizierte Aufbau und die Gefahr der Vernachlässigung von ständigen Aufgaben.¹¹³ In der Praxis werden Bonifikationen oft zur Ergänzung der Gehälter angestellter Vertriebsmitarbeiter oder zur Motivation von versicherungsgebundenen Vertrieben im Hinblick auf die Erreichung qualitativer Zielsetzungen (Stornoquote, Kundenzufriedenheits- bzw. Beschwerdequote) eingesetzt.¹¹⁴

In der Versicherungspraxis werden häufig verschiedene materielle und immaterielle Anreize, die jeweils einen bestimmten Beitrag des Mitarbeiters bzw. des Vertriebswegs zur Zielerfüllung ansprechen, in einem Anreizsystem (Anreiz-Beitrags-Mix) miteinander kombiniert. Diese Aufgabe stellt das Versicherungsunternehmen vor die Herausforderung, die Anreizsysteme so auszugestalten, dass sie die Unternehmensziele optimal unterstützen, verursachungsgerecht eingesetzt werden, transparent und leicht verständlich sind, flexibel eingesetzt werden können und zudem wirtschaftlich sind.¹¹⁵

¹¹¹Vgl. Beenken (2010): S. 119.

¹¹²Vgl. Görgen (2007): S. 206 ff.

¹¹³Vgl. Görgen (2007): S. 210 ff.

¹¹⁴Vgl. Beenken (2010): S. 119.

¹¹⁵Ausführlich hierzu ist Görgen (2007): S. 204 ff.

4 Notwendigkeit und Zielsetzung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb

4.1 Herleitung einer Definition des Standardbegriffs im ethischen Sinne

Für den Begriff *Standard* finden sich in der Fachliteratur entsprechend der betroffenen Anwendungsbereiche unterschiedliche Auslegungen. Die allgemeingültige Definition des deutschen Dudens schreibt dem Standardbegriff zunächst einen mustergültigen, modellhaften Charakter zu, der anderem als Richtschnur dient. Hiernach kann Standard synonym u.a. mit den Begriffen (Bewertungs-)Maßstab, Qualitätsniveau, Wertmesser oder Norm verwendet werden.¹¹⁶ Standards können sowohl verbindlich als auch unverbindlich sein, inner- oder zwischenbetriebliche Geltung haben sowie für einen gewissen Zeitraum vereinbart bzw. eingesetzt werden.¹¹⁷ Das British Standards Institute definiert Standard als einen abgestimmten Weg, etwas zu tun, z.B. eine Dienstleistung zu erbringen oder ein Produkt herzustellen. Standards schaffen damit eine verlässliche Basis, auf der die Marktteilnehmer gleiche Erwartungen an die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen haben. Dies trägt u.a. zur Vereinfachung (des Handels), zur Realisierung von Einsparungen und Rationalisierungen sowie zur Stärkung des Konsumentenschutzes und der Kundenzufriedenheit bei.¹¹⁸

Obwohl der Aspekt gesellschaftlicher Orientierung bzw. Verantwortung bereits Eingang in das Qualitätsmanagement gefunden hat¹¹⁹, existiert bisher noch keine einheitliche Definition des Standardbegriffs im ethischen Sinne. Für den Fortlauf dieser Arbeit werden deshalb die Ergebnisse der Ausführungen zum Ethik-Begriff nach Aristoteles und die des Standards zu einer Arbeitsdefinition des ethischen Standards verschmolzen.

Nach Aristoteles sind Tugenden wesentliche Voraussetzung des geglückten Lebens (Vgl. Kapitel 2.1.3). Führt man diesen Ansatz mit den o.a. Ausführungen zusammen, ist

¹¹⁶Vgl. Duden (Hrsg.) (o.J.): Standard, in: www.duden.de/rechtschreibung/Standard_Norm_Richtmasz_Guete#Bedeutung2, (Zugriff am 9.6.2014).

¹¹⁷Vgl. Wirtschaftslexikon24 (Hrsg.) (o.J.): Standard, in: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/standard/standard.htm>, (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹¹⁸Vgl. British Standard Institute (Hrsg.) (o.J.): What is a standard?, in: <http://www.bsigroup.com/en-GB/standards/Information-about-standards/what-is-a-standard/>, (Zugriff am 9.6.2014) o.S.

¹¹⁹Vgl. Clausen (2009): S. 30.

ein ethischer Standard ein definiertes Niveau bzw. eine Richtschnur, die die praktische Umsetzung und die Anwendung ethischen Verhaltens sicherstellen soll. Dieser Standard soll, entsprechend dem Grundgedanken der Nikomachischen Ethik, für die Einnahme eines Mittelwegs zwischen den verschiedenen Extrempunkten unternehmerischen Handelns sorgen. Weiter gefasst bedeutet dies auch, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen aller beteiligten Marktteilnehmer herzustellen. Damit können alle Unternehmensteile und Entscheidungsträger aller Hierarchiestufen innerhalb des Geltungsbereiches des Standards an den Tugenden nach Aristoteles ausgerichtet werden.

4.2 Aufgaben und Zielsetzungen der Versicherungsmarktteilnehmer

Die Aufgaben und zentralen Zielsetzungen der Versicherungsmarktteilnehmer, nämlich die Versicherungsunternehmen, die Versicherungsnehmer und der Versicherungsvertrieb,¹²⁰ sollen nun vorgestellt und systematisiert werden.

Entsprechend der Legaldefinition des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) sind *Versicherungsunternehmen* solche Unternehmen, die den Betrieb von Versicherungsgeschäften (Anbieter von Versicherungsschutz¹²¹) zum Gegenstand haben, aber kein Träger der Sozialversicherung sind.¹²² Diese übernehmen gegen eine kalkulierte Prämie das versicherte Risiko des Vertragspartners und verpflichten sich zur Leistung der Versicherungsprämie im Versicherungsfall.¹²³ Die zentralen *Unternehmensziele von Versicherungsunternehmen* werden in der Fachliteratur mit einer Mehrzahl von z.T. voneinander abhängigen Zielgrößen beschrieben (Vgl. Abb. 10). Hierbei werden grundsätzlich monetäre (z.B. Bedarfsdeckung, Gewinn¹²⁴, Umsatz, Kosten, Wachstum, Erhalt des Unternehmens) sowie nichtmonetäre Ziele (gesellschaftliche und soziale) unterschieden. Versicherungsunternehmen streben außerdem nach einem möglichst

¹²⁰Vgl. Rosenbaum, Markus / Wagner, Fred (2006): *Versicherungsbetriebslehre: Grundlegende Qualifikation*, 3. Auflage, München, S. 2 f.

¹²¹Vgl. Wagner (2011): S. 731.

¹²²Vgl. § 1 Abs. 1 Nr.1 VAG.

¹²³Vgl. Wagner (2011): S. 731 sowie Farny (2011): S. 99.

¹²⁴Je nach Unternehmensform können bei VVaG die Bereitstellung von Versicherungsschutz für Bedarfsträger (Bedarfsdeckungsziel) oder die Erwirtschaftung eines positiven Gewinns (Gewinnziel) bei AG als Hauptziel im Vordergrund stehen. Vgl. Farny (2011): S. 333. Versicherer gehen Versicherungsgeschäfte i.d.R. jedoch nur dann ein, wenn sie den Nutzen der Prämienzahlung höher als den Mißnutzen der Risikoübernahme einschätzen. Vgl. Farny (2011): S. 35.

konfliktfreien Verhältnis zur Makroumwelt und verfolgen bestimmte Imageziele, wie z.B. das Streben nach Ansehen, Prestige und einer guten Reputation. Schließlich verfolgen Versicherer auch gesellschaftliche, soziale und ethische Ziele, die sich in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (sog. Corporate Social Responsibility), sozialer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern (z.B. Aus- und Weiterbildungen sowie besondere Sozialleistungen) oder einem Engagement im Umweltschutz widerspiegeln. Eine Wahrnehmung der Unternehmen i.S.d. Leitgedankens der Sicherung und Erweiterung von Kooperationschancen (Vgl. Kapitel 2.2.1) wurde in der Fachliteratur nicht diskutiert bzw. aufgefunden, wobei die oben beschriebenen Zielsetzungen mit dem Werte-Viereck nach Wieland zunächst nicht im Widerspruch stehen.

Versicherungsnehmer stellen die zweite Vertragspartei beim Abschluss von Versicherungsverträgen und sind gleichzeitig die wichtigste Gruppe unter den Gläubigern eines Versicherungsunternehmens.¹²⁵ Sie können sowohl juristische (gewerbliche Unternehmen, öffentliche Haushalte) als auch natürliche Personen (private Haushalte) sein. Mit dem Erwerb von Versicherungsschutz übernimmt der Versicherungsnehmer die Pflicht zur Zahlung der vereinbarten Prämie gegen das Leistungsversprechen des Anbieters zur Prämienzahlung im Versicherungsfall.¹²⁶ Sie gehen Versicherungsverhältnisse mit der zentralen Zielsetzung ein, ihre Existenzsicherheit durch die Übertragung potentieller Schadenverteilungen auf das Versicherungsunternehmen zu erhöhen und damit ihre individuelle Risikolage zu verbessern. Weiterhin verfolgen sie das Ziel, diese Leistung zu einer möglichst leistungsgerechten Prämie zu erhalten.¹²⁷

Versicherungsvertrieb als dritte Komponente erfüllt die Funktion der Verwertung von Versicherungsschutz am Versicherungsmarkt¹²⁸ und stellt eine wichtige Anspruchsgruppe im Unternehmen dar.¹²⁹ Die zentralen Aufgaben des Vertriebes sind aus Sicht des Versicherungsunternehmens in der Gestaltung, der Sicherung und dem Ausbau des Absatzmarktes angesiedelt.¹³⁰ Er fungiert als Bindeglied zwischen dem Versicherungsunternehmen und seinen Kunden und legt damit im Rahmen der Umsatzfinanzierung den Grundstein für wirtschaftliches Handeln in Unternehmen. Darüber hinaus konstituiert Vertrieb durch den Verkauf von Versicherungsschutz den Risikoausgleich im Kollektiv und liefert durch die Integration des externen Faktors in den Dienstleis-

¹²⁵Vgl. Farny (2011): S. 332 -353.

¹²⁶Vgl. Wagner (2011): S. 725, 731.

¹²⁷Vgl. Farny (2011): S. 35.

¹²⁸Vgl. Wagner (2011): S. 731, 733 f.

¹²⁹Vgl. Farny (2011): S. 349.

¹³⁰Vgl. Farny (2011), S. 689.

tungserstellungsprozess relevante Informationen über das zu versichernde Risiko. Der Vertrieb beeinflusst damit das Ausmaß der Unternehmenszielerreichung des Versicherers.¹³¹ Aus Sicht der Versicherungsnehmer liegt die Hauptaufgabe des Vertriebes in deren Beratung zur Absicherung der individuellen Vorsorge- und Risikolage.¹³² Abb. 7 fasst die Aufgaben und Zielsetzungen zusammen und systematisiert die Interdependenzen.

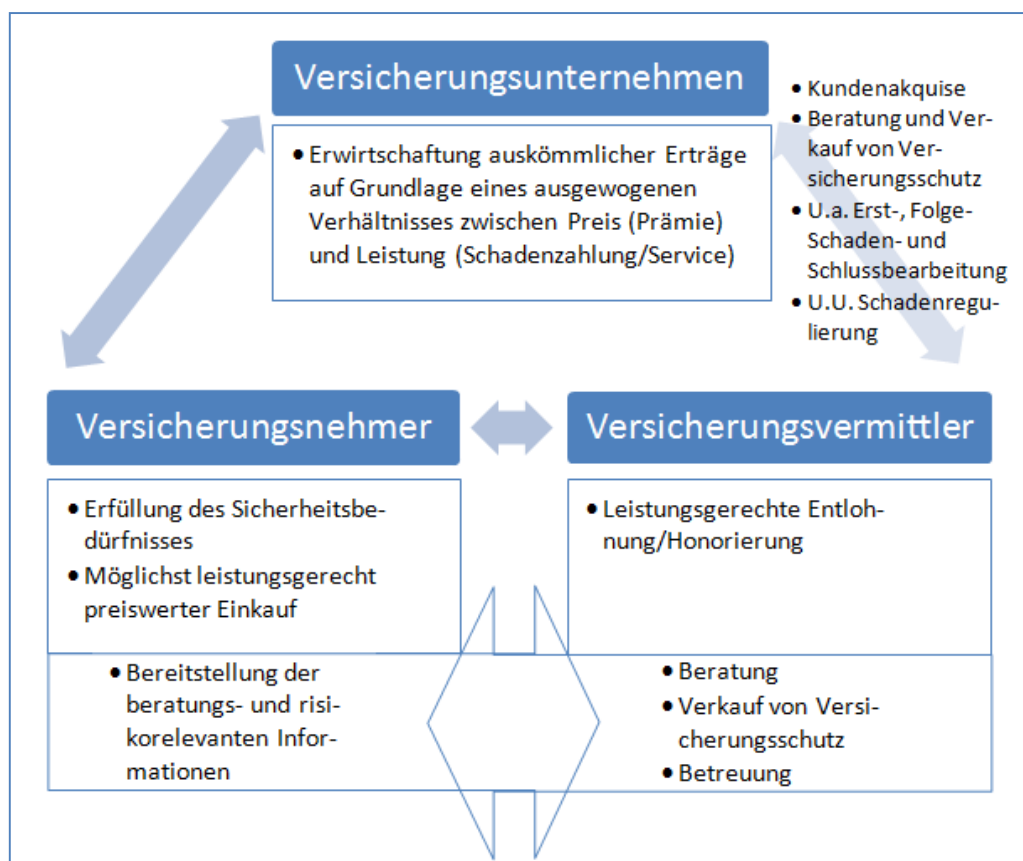


Abbildung 7: Die Funktionen und Interessenlagen der beteiligten Parteien¹³³

Will man die eben vorgestellten Zusammenhänge, Anforderungen und Wertvorstellungen miteinander vereinen, können für alle beteiligten Parteien gleichermaßen wichtige Grundwerte identifiziert werden. Diese sind Vertrauen (Berechenbarkeit, Fachwissen

¹³¹Vgl. Wagner (2011): S. 742 sowie Farny (2011): S. 687.

¹³²Vgl. GDV (Hrsg.) (2014a): Die Positionen der deutschen Versicherer, in: http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2014/04/GDV-Politische-Positionen_2014_nn.pdf (Zugriff am 9.6.2014), S. 14.

¹³³Eigene Darstellung, Funktionen der Marktteilnehmer vgl. Wagner (2011): S. 735. Nutzt ein Versicherungsunternehmen Direktvertrieb, bedient sich folglich keiner indirekten Vertriebswege, so tritt an die Stelle des Versicherungsvermittlers im obigen Diagramm das Versicherungsunternehmen selbst.

und Transparenz), Sicherheit (z.B. Nachvollziehbarkeit des unternehmerischen Handelns), Stabilität (Sicherung der Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit des Unternehmens) und Nachhaltigkeit. Sie sind nach Oswald für alle Beteiligten Handlungsrahmen und Bewertungsmaßstab, stellen aber gleichzeitig die Bedingung für die Funktionsfähigkeit des Versicherungsmarktes dar.¹³⁴

4.3 Zusammenfassende Folgerungen für den Versicherungsvertrieb

Aus den vorangestellten Ausführungen der Kapitel zwei bis vier lassen sich verschiedene Folgerungen und Implikationen für eine ethische Orientierung des Versicherungsvertriebs ableiten. Zunächst ist festzustellen, dass die Versicherungsvermittler einen wichtigen Beitrag zur passgenauen Absicherung und Vorsorge der Bevölkerung mit Versicherungsschutz leisten. Die Ausführungen zu den Produktspezifika haben gezeigt, wie hoch der Vertrauensanteil am Kauf von Versicherungsleistung ist. Dies impliziert eine hohe Verantwortung für den Vermittler und zeigt deutlich, wie essentiell ständige Weiterbildung und Qualifikation sind. So müssen die Versorgungslagen verschiedenster Lebenskonstellationen oder demografischer Entwicklungen erkannt und anforderungsgerecht im Sinne der Kunden behandelt werden. In der Wirkung ist es nicht maßgeblich, ob eine Verfehlung in Folge wissentlichen Handelns oder mangelnder Kompetenz passierte¹³⁵.

Das Wissen um die individuellen Risikolagen und Kundenbedürfnisse stellt ein Potential für die Produktentwicklung der Versicherungsunternehmen dar und erfordert gleichermaßen ein hohes Maß an Vertrauen in die Werteorientierung des Vermittlers. Dabei ist die mögliche Einflussnahme von Versicherungsunternehmen auf ihre Vertriebswege stark von ihrem Rechtscharakter und der damit verbundenen Handlungsfreiheit abhängig. Es kann gefolgert werden, dass Vertrauen umgekehrt proportional mit der Steuerungsfähigkeit des Vertriebswegs wächst. Die vergangenen Vertriebskandale¹³⁶ haben gezeigt, wie schnell Imageschäden in der Versicherungswirtschaft entstehen und wie lange deren Nivellierung in der öffentlichen Meinung andauert. Dieser Aspekt gewinnt auch aufgrund der zunehmenden globalen Vernetzung und Digitali-

¹³⁴Vgl. Oswald, Jani (2009): Ethik in der Versicherung, in: Feldbauer-Durstmüller, Birgit / Pernsteiner, Helmut (2009): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wien, S. 645 f.

¹³⁵Vgl. Oswald (2009): S. 652.

¹³⁶Eine Beschreibung vergangener Vertriebskandale findet sich in Wagner, Jan (2012): Von jetzt an unter scharfer Beobachtung, in: Versicherungsmagazin Nr. 4/2012, S. 50-51.

sierung an Bedeutung. Die real existierenden Anreizsysteme des Versicherungsvertriebs haben in der Vergangenheit zu einer stark erfolgsorientierten Ausrichtung geführt. Dabei greift die Auffassung von Unternehmen in der Vergangenheit, dass die ethische Verantwortung in erster Linie eine Individualverantwortung sei, zu kurz.

Die Betrachtungen der Versicherungs- und Unternehmenskultur haben gezeigt, dass die Leistung des deutschen Versicherungsvertriebes nie losgelöst von ihren Rahmenbedingungen beurteilt werden kann. So sieht sich der Vermittler z.B. einem aufgeklärten, teils internetaffinen, wechselbereiten und zudem preissensitiven Kunden gegenüber, der aber – und das ist für diese Arbeit entscheidend – mehr als nur günstige Preise von seinen Vertragspartnern erwartet.¹³⁷

Vor diesen Hintergründen ist eine ethisch ausgerichtete Vertriebsorganisation eine an entsprechenden Werten orientierte Institution. Sie verhindert mögliche Imageschäden für den Versicherer und legt den Grundstein für langfristige Kundenbeziehungen. Damit dient sie der Sicherung der Existenz aller Parteien.

¹³⁷Die Marketingforschung entwickelte z.B. hierzu jüngst die Kundengruppe der Lohas (Lifestyle of Health an Sustainability). Dieser Klientel geht es auch um eine gesellschaftliche und ökologische Ausrichtung ihrer Geschäftspartner. Vgl. Mentzl-Heitmann, Ronald et al. (2012): Je grüner der Versicherer, desto ertragreicher die Kunden, in: VW Band 99, Nr. 5/2010, S. 1438.

5 Verankerung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb

„Indem wir uns daran gewöhnen, Furcht erregende Dinge zu verachten und ihnen zu widerstehen, werden wir tapfer, und wenn wir es geworden sind, werden wir am besten in der Lage sein, ihnen standzuhalten.“
Aristoteles¹³⁸

5.1 Bestrebungen des Gesetzgebers

Die deutsche Versicherungswirtschaft sieht sich aktuell einer stark zunehmenden gesetzlichen sowie aufsichtsrechtlichen Regulierung gegenüber. Es gibt zahlreiche Rechtsnormen, die das Verhalten der Versicherungsunternehmen im Wettbewerb regeln. Der Gesetzgeber hat hier grundsätzlich zwischen Normen gegen Wettbewerbsauswüchse (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, Versicherungsaufsichtsgesetz) sowie gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) unterschieden. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl nationaler Vorschriften (z.B. das Versicherungsvertragsgesetz), die das Handeln von Unternehmen auf dem Versicherungsmarkt regeln (Vgl. Abb. 16). Auf europäischer Ebene sind die Richtlinien, wie z.B. IMD 2 zu nennen, die durch ihre Aussagen zu Beratung und Vergütung direkte Auswirkungen auf die Vertriebsorganisation hat. Sie enthält umfassende Transparenzvorschriften sowie neue Regeln zur Aufdeckung, Entschärfung und Bewältigung von Interessenskonflikten bei Versicherungsunternehmen und -vermittlern. IMD 2 schreibt außerdem hohe Anforderungen an den Qualifizierungsstandard der Vertriebswege vor.¹³⁹ Die Gesetzgeber legen diesen Bestrebungen u.a. die Ansicht zugrunde, dass die, während der Finanzkrise entstandenen Vermögensschäden auf Falschberatungen aufgrund von Qualifikationsproblemen und/oder falscher Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb zurückzuführen seien.¹⁴⁰

Compliance, als Oberbegriff, bezeichnet die Überwachung der Einhaltung dieser Regeln und Vorschriften im Unternehmen sowie dessen Organisationseinheiten und Mitarbeiter. Hierzu zählen sowohl verpflichtende Normen (enge Auslegung) als auch

¹³⁸Aristoteles: Rn. 1104b, in: Wolf (2013): S. 75.

¹³⁹Vgl. Hammer, Frank (2013): Novellierung der Vermittlerrichtlinie. Handlungsdruck für die Assekuranz, in: Versicherungsmagazin Nr. 2/2013, S. 32 f.

¹⁴⁰Vgl. Hammer (2013): S. 32.

fakultative Normen (weite Auslegung), wie z.B. die Konformität mit Standards und Konventionen bzw. ethischen und moralischen Grundsätze. Compliance verfolgt dabei die vordergründigen Ziele der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität, der Verhinderung von Sanktionen sowie Imageziele.¹⁴¹ Die Einhaltung der Compliance Regelwerke wird durch Audits sichergestellt, welche durch den 2011 eingeführten Prüfungsstandard *Grundsätze ordnungsgemäßer Compliance Management Systeme* (IDW PS 980) zertifiziert werden.¹⁴²

Die rechtliche Normierung von Compliance in der deutschen Versicherungswirtschaft findet sich im Corporate Government Kodex (CGK), dem Versicherungsaufsichtsgesetz (§ 64a VAG) sowie in Form des Rundschreibens Aufsichtsrechtliche Anforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Außerdem gibt es supranationale Ansätze in Form einer EU-Rahmenrichtlinie zu Solvency II.¹⁴³ Anzumerken ist hier jedoch, dass diese Regelungen in erster Linie der Umsetzung der mit der Compliance verfolgten Zielsetzung dienen und damit nur ein Minimum ethischer Handlungsgrundlagen normieren. Die tatsächliche ethische Ausrichtung des (praktischen) Unternehmenshandelns erfolgt auf freiwilliger Basis und wird in Kapitel 5.2 für den Versicherungsvertrieb untersucht.

Eine Studie der Unternehmensberatung BDO zeigt deutlich, dass Compliance in deutschen Versicherungsunternehmen ernst genommen wird. Im Jahr 2012 hatten bereits 82% der großen Versicherer (>1000 Mitarbeiter) zentrale Compliance-Stellen eingerichtet; 58% waren es bei den kleineren Unternehmen. Im Vergleich zu 2010, in dem die Studie erstmalig durchgeführt wurde, ist die Personalausstattung der Compliance-Stellen in beiden Unternehmensgrößen angestiegen, wobei die Träger der operativen Verantwortung mehrheitlich in der Führungsebene der Versicherungsunternehmen angesiedelt waren (Vorstand bzw. Mitglieder der Geschäftsführung). Trotzdem scheint Compliance bisher nicht bzw. nur unvollständig in die Unternehmensprozesse eingebunden zu werden. Bei gerade 14% der Unternehmen, welche eine mindestens teilweise Integration vorgenommen haben, wurde eine Schnittstelle zwischen Compliance und Entwicklung von internen Richtlinien bzw. Verhaltensregeln geschaffen.¹⁴⁴ Eine

¹⁴¹Vgl. Wagner (2011): S. 134; Clausen (2009): S. 32 sowie Farny (2011): S. 476.

¹⁴²Vgl. IDW (Hrsg.) (2011): Fachnachrichten, S. 203 -213.

¹⁴³Vgl. GDV (Hrsg.) (2009): Compliance im Erst- und Rückversicherungsunternehmen. Ein Leitfaden für die Praxis, in: http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/02/GDV_Compliance_Leitfaden_25012012nn.pdf, (Zugriff am 9.6.2014), S. 8.

¹⁴⁴Vgl. BDO (Hrsg.) (2013): Compliance Studie bei Versicherungen. Wie gut ist ihre Compliance-Organisation, in: http://www.bdo.de/uploads/media/BDO_Compliance_Studie_Versicherung_web.pdf, (Zugriff am 9.6.2014), S. 10-20.

integrierte organisatorische Compliance-Struktur im Sinne eines Compliance-Management-Systems scheint demnach noch eine Herausforderung zu sein.

Dies gilt nach Meinung der BDO auch für die Überwachung der Regeleinhaltung in den Vertriebswegen der Versicherungswirtschaft. Hierzu sollen nach deren Auffassung die hergebrachten Steuerungsgrößen aus den Kennzahlensystemen (z.B. Stornoquoten, AVAD-Auskünfte) genutzt werden, die Unternehmen bereits in ihrem Vertriebscontrolling verankert haben. Sie bilden dann die Zertifizierungsgrundlage.¹⁴⁵

5.1.1 Corporate Government Kodex

Das Konzept der Corporate Governance beschreibt die Grundsätze einer guten Unternehmensführung und umfasst deren Erarbeitung und Einhaltung. Diese Grundsätze können, wie bereits erwähnt sowohl verpflichtenden als auch fakultativen Charakter haben. Wesentlich bei diesem Ansatz ist, dass Unternehmen erklären müssen, warum sie von den Empfehlungen freiwilliger Handlungsvorschriften abgewichen sind oder bestimmte strategische bzw. finanzielle Informationen nicht publiziert haben (sog. *comply or explain*¹⁴⁶). Unternehmen verfolgen mit der Umsetzung von CGK-Systemen wieder Ziele, wie Transparenz, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Effizienz um das Vertrauen in die Unternehmensführung zu stärken und die Finanzmärkte zu stabilisieren. Unternehmensziele sollen auf einen langfristigen Erfolg ausgerichtet werden und Entscheidungen durch klare Kompetenzteilung und unabhängige Kontrollorgane jederzeit nachvollziehbar gestaltet sein. Auch dieses Konzept kann entsprechend dem Share- bzw. Stakeholderansatz ausgerichtet werden (Vgl. Kapitel 2.2.3).¹⁴⁷

Hierzu richtete das Bundesministerium der Justiz im Jahre 2001 eine Regierungskommission ein, die den CGK im Jahre 2002 verabschiedete. Im selben Jahr wurde auch dessen Inhalt mit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz in § 161 AktG normiert. In diesem Kodex werden die eben beschriebenen Pflichten und Empfehlungen zusammengefasst, die bei der Ausrichtung des Versicherungsunternehmens Relevanz ha-

¹⁴⁵Vgl. BDO (2013): S. 18.

¹⁴⁶Vgl. DCGK (Hrsg.) (2013): Deutscher Corporate Governance Kodex, in: http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2013.pdf, (Zugriff am 9.6.2014), S. 2.

¹⁴⁷Vgl. Schmeiser, Hato (2011): Corporate Governance, in: Wagner (2011): S. 140 f.

ben.¹⁴⁸ Zu beachten ist, dass der CGK zunächst nur für AGen verbindlich ist. Farny geht jedoch davon aus, dass andere Unternehmensformen den CGK, soweit umsetzbar, befolgen und perspektivisch ein allgemeinverbindlicher Kodex für die Versicherungsbranche entwickelt wird.¹⁴⁹ Anzumerken ist, dass sich auch aus dem CGK nur mittelbar Hinweise zur ethischen Ausrichtung der Vertriebswege ergeben, die der Ergänzung operativer Elemente bedürfen.¹⁵⁰

5.1.2 Honorarberatung

Eine konkrete Regelung hat der deutsche Gesetzgeber mit dem Konzept der Honorarberatung als unabhängiger Beratungsstelle für Ratsuchende zur Absicherung der individuellen Risikolage geschaffen und in § 34e (1) der Gewerbeordnung normiert. Im Unterschied zum klassischen Versicherungsvertrieb wird dessen Beratungsleistung mit einem Honorar vergütet, welches lediglich für die Beratungstätigkeit anfällt. Diese Leistung umfasst im wesentlichen die Risikoanalyse, den Versicherungsscheck bestehender Verträge, die darauf aufbauende Erstellung von Versicherungsschutzkonzepten und Verhandlungen mit den Anbietern von Versicherungsschutz sowie die Korrespondenz mit dem Versicherer im Bedarfsfall. Eine Produktvermittlung erfolgt nicht. Vielmehr ist es für einen Versicherungsberater untersagt, jegliche Bindung, die der Unabhängigkeit schadet, einzugehen.¹⁵¹ Anlass zur Schaffung dieses Berufsbildes gaben auch hier die Folgen der Finanzkrise. Nach den politischen Vorstellungen sollen zunächst beide Systeme nebeneinander bestehen und dem Kunden die Wahl der Beratungs- bzw. Vergütungsform freistellen.¹⁵²

Bestrebungen der Bundesregierung, die Provisionsvergütung externer Vertriebswege abzuschaffen und das Honorarprinzip auf die Versicherungsmakler auszuweiten, werden derzeit kontrovers diskutiert. Das Ziel dieser Bestrebungen ist wieder die Stärkung des Verbraucherschutzes¹⁵³ und die Schaffung von Transparenz hinsichtlich aller

¹⁴⁸Vgl. Wecker, Gregor / Galla, Stefan (2013): Pflichten einer Compliance Organisation, in: Wecker, Gregor / Ohl, Bastian (Hrsg.) (2013): Compliance in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung, Wiesbaden, S. 22.

¹⁴⁹Vgl. Farny (2011): S. 475.

¹⁵⁰Vgl. Wecker / Galla (2013): S. 21.

¹⁵¹Vgl. Bundesverband der Versicherungsberater e.V. (Hrsg.) (o.J.): <http://www.bvvb.de/Content.aspx?content=12> (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁵²Vgl. Wagner (2011): S. 301 f.

¹⁵³Vgl. o.V. (2012): Vergütungsform allein entscheidet nicht über Qualität der Beratung, in VW 6/2012, S. 443.

Preiskomponenten des Versicherungsproduktes¹⁵⁴. Gegen die flächendeckende Einführung der Honorarberatung sprechen die spezifischen Eigenschaften des Versicherungsproduktes (Vgl. Kapitel 3.2). Hinzu kommt die Vermutung, dass Versicherungsnehmer durch die Zahlung eines gesonderten Beratungshonorars abgeschreckt würden und die Gefahr einer Unterversicherung entstünde, weil der Honorarberater nicht proaktiv tätig werden darf und auf die Initiative des Kunden angewiesen wäre.¹⁵⁵ Aus diesen Gründen ist der grundsätzlichen Position der Provisionsbefürworter aus ethischer Sicht Recht zu geben, weil die Risiken im Hinblick auf eine Unterversorgung der Versicherungsnehmer, gegenüber den Chancen einer einheitlichen unabhängigen Honorarberatung überwiegen. Richtig ist auch das Argument, dass die Vergütungsform allein nicht über die Qualität der Beratung entscheiden könnte, weil auch bei Honorarberatern mit staatlicher Zulassung eine Falschberatung nicht ausgeschlossen werden kann.¹⁵⁶ Eine Koexistenz beider Systeme sollte daher das Mittel der Wahl sein.

5.2 Bestrebungen der Versicherungsunternehmen und der Vermittler

Die Vertriebssteuerung in einem Versicherungsunternehmen steht seit jeher vor der Herausforderung, viele unterschiedliche Anforderungen, wie z. B. Absatzziele, Stornovermeidung und Vermittlervergütung miteinander zu vereinen. Dazu kommt die bereits beschriebene wachsende Forderung nach ethischem Handeln im Versicherungsvertrieb. Das vorhergehende Kapitel hat gezeigt, dass die Verankerung ethischer Standards, die über das gesetzlich normierte Mindestmaß hinausgehen, eine freiwillige Leistung darstellt. Der folgende Abschnitt widmet sich diesem Gebiet.

¹⁵⁴Vgl. Wagner (2011): S. 301 f.

¹⁵⁵Vgl. GDV (Hrsg.) (2013): Versicherungsvertrieb: Zwei Drittel der Branche haben den verschärften Verhaltenskodex bereits übernommen, in: <http://www.gdv.de/2013/10/zwei-drittel-der-branche-haben-verschaerften-verhaltenskodex-bereits-uebernommen/> (Zugriff am 9.6.2014), o.S. sowie Bräuchle, Georg (2012): Honorarberatung verschlechtert die Beratungsqualität, in: VW Nr. 11/2012, S. 792.

¹⁵⁶Vgl. o.V. (2012): S. 443.

5.2.1 Compliance und Verhaltenskodizes für den Vertrieb

Aktuell hat bereits eine Vielzahl von Versicherungen mit der compliancekonformen Ausrichtung ihrer Vertriebswege begonnen. Hierbei werden verschiedene Instrumente angewendet. Die nachfolgende Grafik gibt Aufschluss über wichtige Instrumente und die Häufigkeit ihres Vorkommens.

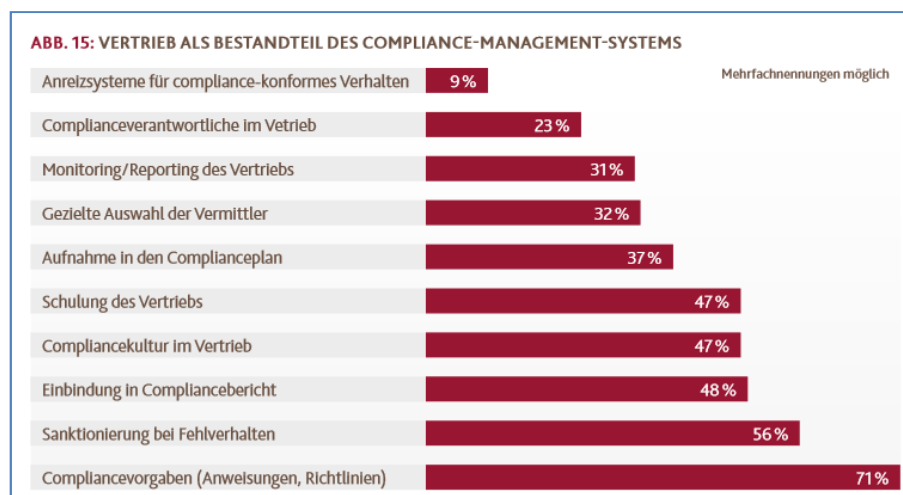


Abbildung 8: Compliance-Instrumente im Versicherungsvertrieb¹⁵⁷

Es wird deutlich, dass schwerpunktmäßig Maßnahmen zur Schaffung der Rahmenbedingungen für ein Compliance-Management-System eingeführt wurden. Hierzu zählen die Definition von Vorgaben mit den entsprechenden Sanktionierungen bei Fehlverhalten sowie die Schaffung einer Compliancekultur, verbunden mit den korrespondierenden Schulungsmaßnahmen.

Mit der Weiterentwicklung des Verhaltenskodex für den Vertrieb von Versicherungsprodukten im Jahre 2012 hat der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) eine wichtige Rahmenbedingung für eine werteorientierte Ausrichtung des Versicherungsvertriebes geschaffen, die über die Unternehmensebene hinausgeht und für einen branchenweiten ethischen Vertriebsstandard sorgt. Erstmals verpflichten sich Unternehmen, ihre Vertriebswege entsprechend den Leitlinien des Kodex mit dem Standard IDW PS 980 im Zweijahresabstand zertifizieren zu lassen.¹⁵⁸ Dies umfasst auch ethische Grundsätze sowie Regeln zur Ausgestaltung von

¹⁵⁷ BDO (2013): S. 19.

¹⁵⁸ Vgl. BDO (2013): S. 7.

Unternehmensveranstaltungen.¹⁵⁹ Damit wurde ein Regelwerk verabschiedet, das wieder Transparenz und Vertrauen schaffen bzw. fördern soll. Es kann sich der Einschätzung der BDO deshalb angeschlossen werden, wenn diese konstatiert, dass sich mittelfristig kaum ein Versicherungsunternehmen dem Kodex-Beitritt entziehen kann¹⁶⁰. Ein Unternehmen, welches dies unterlässt, wird das erklären müssen. Obwohl die Einführung des Kodex zwar grundsätzlich positiv aufgenommen wird, ergeben sich für die Praxis Probleme und Fragestellungen hinsichtlich der Umsetzung der Kodex-Leitlinien, welche folgend ausgewählt dargestellt werden.

Im Wesentlichen umfasst der Verhaltenskodex die drei zentralen Themenbereiche der Tugenden/Grundsätze eines ehrbaren Kaufmanns, die konsequente Weiterbildung der Vermittler sowie die turnusmäßige Überprüfung der Einhaltung interner sowie externer Regelungen (Compliance-Ansatz entsprechend Richtlinie 3). Außerdem verpflichten sich die beigetretenen Unternehmen Zusatzvergütungen mit Versicherungsmaklern nur einzugehen, wenn diese nicht der Unabhängigkeit des Vermittlers oder dem Kundeninteresse schaden (Richtlinie 9). Eine weitere weitreichende Verpflichtung betrifft die Verbindlichkeit des Kodex für externe Vertriebswege, die schon aufgrund ihrer Rechtsstellung keinen Weisungen des Versicherungsunternehmens unterworfen sind. Hier fordert der GDV-Kodex, dass Versicherer nur mit externen Vertriebspartnern zusammenarbeiten sollen, die ihrerseits den Kodex als verbindlich akzeptieren (Richtlinie 11).¹⁶¹ Hintergrund dieser Regelung ist der Fakt, dass die externen Vertriebswege häufig die einzige Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen darstellen. Dass diese Forderung praktisch schwer umzusetzen ist, zeigt sich im Ergebnis der BDO Studie. Demnach haben gerade 17% (32% der Großen sowie 12% der Kleinen) der befragten Unternehmen externe Vertriebswege in ihre Vertriebs-Compliance integriert. Gerade 6% der befragten Unternehmen beziehen externe Vertriebswege in ihre Compliance Audits mit ein.¹⁶²

Die Unternehmen sehen sich nun vor der Herausforderung, praktikable Wege der Umsetzung der definierten Leitlinien zu finden. Auch im Hinblick auf den bestehenden

¹⁵⁹Vgl. GDV (2013): o.S.

¹⁶⁰Vgl. BDO (2013): S.: 19.

¹⁶¹Vgl. GDV (Hrsg.) (2012): Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten, in: <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf>, (Zugriff am 9.6.2014), S. 1-4.

¹⁶²Vgl. BDO (2013): S. 21. Ausführlich zur Problematik der Auditierung externer Vertriebswege ist BDO (2013): S. 22 sowie Schmidt-Kasperek, Uwe (2012): Versicherungsverkauf: Selbstprüfung mit Hintertürchen, in: <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/19842/Versicherungsverkauf-Selbstpruefung-mit-Hintertuerchen.html> vom 21.11.2012 (Zugriff am 9.6.2014).

Kostendruck im Versicherungsvertrieb wird es innovativer Lösungsansätze bedürfen. Die Vorteile dieses Kodex sind seine Reichweite und Verbindlichkeit, weil keine eklatanten Wettbewerbsnachteile entstehen und alle Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Fraglich ist jedoch, wie stark das Bekenntnis zur Einhaltung dieses Kodex in die operativen Vertriebseinheiten getragen und verankert wird, haben sich doch immerhin die Unternehmen und nicht die Vertriebseinheiten als solche zum Verhaltenskodex bekannt. Hier bedarf es einer Erweiterung des Compliancegedankens, der letztlich auf die Kontrolle der Regeln ausgerichtet ist. Der Integrity-Ansatz, der den Compliance-Ansatz verstärken sollte, beschäftigt sich mit der Fähigkeit bzw. Bereitschaft „zu eigenverantwortlichem Handeln in schwierigen Situationen“¹⁶³. Damit setzt diese Strategie an der Ausbildung und Stärkung der individuellen moralischen Kompetenz, z.B. durch entsprechende Schulungen an.¹⁶⁴ Will man eine wirksame ethische Ausrichtung implementieren, wird man an effektiven Schulungsmaßnahmen im Sinne eines Ethik-Standards nicht verzichten können.

Ergänzend zum GDV-Ansatz soll das Modell des Berufsverbandes Deutscher Versicherungskaufleute (BVK) in seinen Grundzügen vorgestellt werden. Oermann ist der Meinung, dass Menschen stets in konkreten Zusammenhängen bzw. unter bestimmbar- en Umständen agieren und deshalb auch persönliche Vor- und Leitbilder benötigen.¹⁶⁵ Zu diesen Leitbildern gehört auch der Verein Ehrbare Versicherungskaufleute (VEVK), dessen Mitglieder sich individuell, gleich welchem Vertriebswegetypus sie angehören, der Einhaltung der verbindlichen 10 Tugenden, die auf der Trias Ethik, Unternehmerei- genschaft sowie Qualifikation und Kompetenz aufbauen, verpflichten.¹⁶⁶ Der BVK hat hierzu seinerseits ein Berufsbild des Vermittlers entwickelt, welches aus einem vermitt- lerspezifischen Bekenntnis zu den VEVK-Tugenden, einer kontinuierlichen und nach- prüfbar en Aus- bzw. Weiterbildung (www.gutberaten.de¹⁶⁷) sowie einem eigenverantwortlichen Bewusstsein im Hinblick auf die Unternehmertätigkeit abstellt.

¹⁶³Clausen (2009): S. 32.

¹⁶⁴Vgl. ebenda.

¹⁶⁵Vgl. Oermann (2008): S.11.

¹⁶⁶Vgl. VEVK (Hrsg.) (o.J.): Die 10 Tugenden des ehrbaren Kaufmanns, in: <http://www.vevk.de/die-10-tugenden-der-ehrbaren-kaufleute.html> (Zugriff am 9.6.2014), o.S..

¹⁶⁷Bei dieser Plattform handelt es sich um eine freiwillige Initiative der Versicherungswirtschaft mit den Zielen der weiteren Professionalisierung der Versicherungsbranche, der Operationalisierung der ver- schiedenen Vertriebskodizes und der Beschäftigung mit rechtlichen Rahmenbedingungen. Genaue Be- schreibungen finden sich auf der Homepage: www.gutberaten.de.

Zu bemerken ist, dass dieses Leitbild die bestehende Provisions- und Courtagevergütung als legitime Vergütungsmethode präferiert.¹⁶⁸

Außerdem ist festzustellen, dass die überwiegende Mehrheit von Versicherungsunternehmen zusätzlich zum Beitritt eines Branchenkodex eigene Verhaltenskodizes aufgestellt hat. Die ERGO Versicherung hat bspw. verschiedene interne Kodizes für den Außendienst und die übrigen Mitarbeiter installiert.¹⁶⁹

5.2.2 Personalpolitische Bestrebungen: Fach- und Führungskräfte im vertriebspolitischen Kontext

Die bereits vielfach beschriebenen aktuellen Rahmenbedingungen führen auf dem Versicherungsmarkt zu einer immer weiter auseinandergehenden Schere zwischen einsparungsbedingten Entlassungen von Mitarbeitern bzw. der Aufkündigung von Vermittlungsverträgen einerseits und dem wachsenden Nachwuchsproblem in Bezug auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte auf der anderen Seite.¹⁷⁰ Veränderte Kundenbedürfnisse und die komplexen rechtlichen Vorgaben für den Verkauf von Versicherungen stellen hohe Anforderungen an die Qualifizierung des Personals.¹⁷¹ Hinzu kommt, dass entstandene Imagebelastungen Versicherer als wenig attraktive Arbeitgeber erscheinen lassen.¹⁷² Außerdem werden die Personalentscheider aufgrund des Werte- und Demografiwandels vor die Herausforderung gestellt, aktiv auf diesen Trend einzugehen. Waren bislang harte Faktoren, wie Status, Macht oder Verantwortung, wichtig, sind es nun die weichen wie Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung, Job-Rotation-Programme oder flexible Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf¹⁷³, die Mitarbeiter für ein Unternehmen begeistern und sie langfristig binden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Forderung der Mitarbeiter nach ethisch einwandfreiem Verhalten des Arbeitgebers, das auf ähnlichen Werten und Normen fußt¹⁷⁴. Aus diesem Grund kann man Geke zustimmen, der einen Wandel vom Arbeitgeber- zum Bewerber-

¹⁶⁸Vgl. BVK (2014): o.S.

¹⁶⁹Vgl. ERGO (Hrsg.) (o.J.): Verhaltenskodizes, in:
<http://www.ergo.com/de/Unternehmen/Overview/Corporate-Governance/Verhaltenskodex>
(Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁷⁰Vgl. Kinder / Naujoks (2012): S. 1360.

¹⁷¹Vgl. Geke, Michael (2013): Rekrutierung von Personal systematisieren, in: VW Nr. 9/2013, S. 16.

¹⁷²Vgl. Möller (2012): S.1369.

¹⁷³Vgl. o.V. (2013): Die Karriere zählt, in: VW Nr.13/2013, S. 42 f.

¹⁷⁴Vgl. Capellmann / Peverelli (2009): S. 14.

bermarktet in der Versicherungsbranche diagnostiziert.¹⁷⁵ Deutsche Versicherungsunternehmen gehen mit diesem Umstand unterschiedlich um. So schaffen einige Unternehmen sog. Talent-Pools, die junge Nachwuchskräfte bereits früh an das Unternehmen binden sollen. Andere bieten besondere Rahmenbedingungen oder individuelle Karrierechancen.¹⁷⁶

Ein anderes Instrument ethischer Positionierung des Versicherungsunternehmens ist das Whistle-Blowing-Konzept (englisch *to blow the whistle*: etwas aufdecken, jemanden verpfeifen) als internes Präventionsinstrument vor nicht compliancekonformem Verhalten. Hierbei handelt es sich um ein anonymes Meldesystem, das entweder intern in die Struktur des Versicherers eingebunden ist oder an externe Dienstleister vergeben wird¹⁷⁷. Dabei haben Stakeholder die Möglichkeit, Mittler, die Medien oder die Öffentlichkeit über Missstände von weitreichender Tragweite und allgemeinem Interesse aufmerksam zu machen. Weil insb. Mitarbeiter ihre Reputation bzw. Position im Unternehmen riskieren, erfordert Whistle-Blowing ein hohes Maß an Zivilcourage, wobei die Handlungsmotive zumeist moralischer oder rechtlicher Natur sind.¹⁷⁸ Die Allianz Deutschland AG hat neben anderen Unternehmen, wie der Gothaer Gruppe, bereits seit 2008 ein Meldesystem eingeführt und viele verschiedene Meldewege¹⁷⁹ an den intern angebundenen Vertrauensanwalt geschaffen. Dabei werden grundsätzlich auch anonyme Meldungen verfolgt, wobei hier stets auf das höhere Risiko der Denunziation bzw. für die Verfolgung eigener Interessen zu achten ist. Obwohl dieser Ansatz nach wie vor kontrovers diskutiert wird, hat bereits die Zurich Gruppe im Jahr 2012 eine steigende Anzahl von Meldungen gegenüber Führungskräften verzeichnet.¹⁸⁰

Auch im Hinblick auf die Personalentwicklung und -führung ergibt sich Handlungspotential. Einer empirischen Untersuchung zur Folge beträgt die Fluktuation innerhalb der Ausschließlichkeitsorganisation etwa 20%, die verbreitete Verweildauer von Nachwuchskräften lag bei ca. drei Jahren.¹⁸¹ Dies ist u.a. auf falsche materielle bzw. immaterielle Anreize zurückzuführen, mit denen sich das folgende Kapitel auseinandersetzt.

¹⁷⁵Vgl. Geke (2013): S. 16.

¹⁷⁶Vgl. Geke (2013): S. 16 sowie o.V. (2013): S. 42-44.

¹⁷⁷Vgl. Schmidt-Kasperek (2012): S. 39.

¹⁷⁸Vgl. Bendel, Oliver (o.J): Whistleblowing, in:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005965/whistleblowing-v2.html> (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁷⁹Vgl. Allianz (Hrsg.) (o.J): www.allianz.de/hinweise/Compliance/index.html (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁸⁰Vgl. Schmidt-Kasperek (2012): S. 39 sowie Allianz (Hrsg.) (o.J):

<https://www.allianz.de/hinweise/Compliance/index.html> (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁸¹Vgl. Kinder / Naujoks (2012): S. 1360.

5.2.3 Einsatz und Ausgestaltung von Anreizsystemen

Bereits in Kapitel 3.4 wurde ausgeführt, dass Vertriebstätigkeiten hauptsächlich anhand quantitativer Messgrößen bewertet werden und damit grundsätzlich erfolgsorientiert ausgerichtet sind. Im Hinblick auf die aktuelle Situation des Versicherungsmarktes sind die Vertriebe gezwungen, ihre Strategien anzupassen und zu optimieren, um die Kosten des Vertriebs im Auge zu behalten, die Beratungsqualität zu halten bzw. zu verbessern und den ethischen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

Die aktuelle Fachliteratur ist sich einig, dass die Potentiale der Anreizgestaltung in der verstärkten Belohnung der Bestandskundenpflege liegen. Hierzu führt der HDI-Vorstandsvorsitzende Drews an, dass das Interesse am Neugeschäft in der Vermittlerschaft jedoch nach wie vor groß ist und an der konsequenten Bestandspflege weiterhin gearbeitet werden muss¹⁸². Weiterhin wird an anderer Stelle konstatiert, dass im Hinblick auf die Generierung von Neugeschäft die Auswahl der einzudeckenden Risiken im Sinne einer Bestandsoptimierung erfolgen muss. Nach Ansicht von Kinder/Naujoks sollten demnach sowohl das Neu- als auch das Bestandskundengeschäft verstärkt wertorientiert geführt werden. Dies würde in der Praxis dazu führen, dass weniger lukrative Sparten schwächer bonifiziert werden. Außerdem wäre auch die Setzung von Anreizen für Kunden mit günstiger Schadenentwicklung denkbar. Die Autoren sehen damit die Zukunft der Anreizgestaltung in der Ausschöpfung des Bestands im Rahmen des Cross Selling.¹⁸³

Der eben vorgestellte Ansatz stellt klar die gewinnorientierten Unternehmensziele in den Vordergrund der Überlegungen. Würde ein solches Modell konsequent implementiert, hieße das, dass die weniger lukrativen Sparten entsprechend weniger verkauft werden und die Kunden mit „geringerem Wertbeitrag“ oder schlechteren Schadenverläufen hinsichtlich der Eindeckung ihres Versicherungsbedarfs für den Vertrieb weniger interessant erscheinen. Dies läuft dem Prinzip der Unternehmensethik, nach dem Unternehmen mit der gesellschaftlichen Aufgabe ausgestattet sind, einen Beitrag zur Deckung der allgemeinen Bedarfslage in der Gesellschaft zu leisten, jedoch zuwider.¹⁸⁴ Insgesamt lässt sich an diesem Punkt feststellen, dass die Beantwortung der Frage, ab wann die Anpassung der Anreizsysteme die Gewinnmaximierung klar, vor die erforder-

¹⁸²Vgl. o.V. (2014) Zu viel Augenmerk auf Neugeschäft verursacht Interessenkonflikte vom 14.3.2014, in: <http://www.asscompact.de/nachrichten/zu-viel-augenmerk-auf-neugesch%C3%A4ft-verursacht-interessenkonflikte#>, (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁸³Vgl. Kinder / Naujoks (2012): S. 1360.

¹⁸⁴Vgl. Fenner (2010): S. 399.

liche Sicherung der Unternehmensposition und –existenz, am Markt stellt, komplex ist und stets individuell entschieden werden muss.

Im Hinblick auf diese Tatsache war eine Grundforderung der IMD 2, das generelle Verbot von Provisionszahlungen bei unabhängigen Vermittlern einzuführen.¹⁸⁵ Diese Regelung wurde jedoch zu einer Verpflichtung zur Offenlegung der verdienten Provisionen abgeschwächt.¹⁸⁶

Incentivemodelle als immaterielle Anreize werden in der deutschen Vertriebspraxis häufig für die Belohnung bzw. als Preis verschiedener ausgelobter Wettbewerbe eingesetzt. Sie wurden unternehmensseitig hinsichtlich ihrer Zielsetzung und realen Ausgestaltung auf den Prüfstand gestellt. Anlass hierzu gaben verschiedene Verfehlungen während solcher Belohnungsreisen, die im Jahr 2011 zu einem massiven Vertrauens- und Imageproblem der gesamten Versicherungsbranche führten. Einige Unternehmen stellten die Auslobung von Belohnungsreisen sofort ein. Andere hielten mit der Begründung daran fest, dass der Erfahrungs- und Informationsaustausch zu verschiedenen geschäftspolitischen Fragen wichtiges Ziel dieser Reisen sei und Incentives im Allgemeinen zur langfristigen Bindung sehr erfolgreicher Vermittler unersetzbar seien.¹⁸⁷

Die eben geschilderten Umstände haben bei der Formulierung des GDV-Verhaltenskodexes auch zur Aufnahme der Leitlinie 9 geführt, nach der Incentivemodelle so ausgestaltet werden sollen, dass sie weder die Unabhängigkeit des Vertriebs noch die Kundeninteressen beeinflussen. Die nachfolgende grafische Auswertung macht hierzu deutlich, dass eine compliancekonforme Gestaltung der Incentivemodelle nur bei 31% vollständig erfolgte. In 11% der befragten Unternehmen wurden solche Modelle, wie bereits ausgeführt, komplett abgeschafft.

¹⁸⁵Vgl. Rudolf, Bernhard (2013): GDV-Verhaltenskodex: „Vom zahnlosen Tiger zum weißen Hai“ vom 16.4.2013, in: <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/20522/GDV-Verhaltenskodex-Vom-zahnlosen-Tiger-zum-weissen-Hai.html>. (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁸⁶Vgl. GDV (Hrsg.) (2014b): Vertriebs- und Vergütungssysteme – Vielfalt nationaler Systeme wahren, in: <http://www.gdv.de/2014/04/vertriebs-und-verguetungssysteme-vielfalt-nationaler-systeme-wahren/> vom 29.4.2014 (Zugriff am 9.6.2014), o.S.

¹⁸⁷Vgl. Wagner (2012): S.50-51.

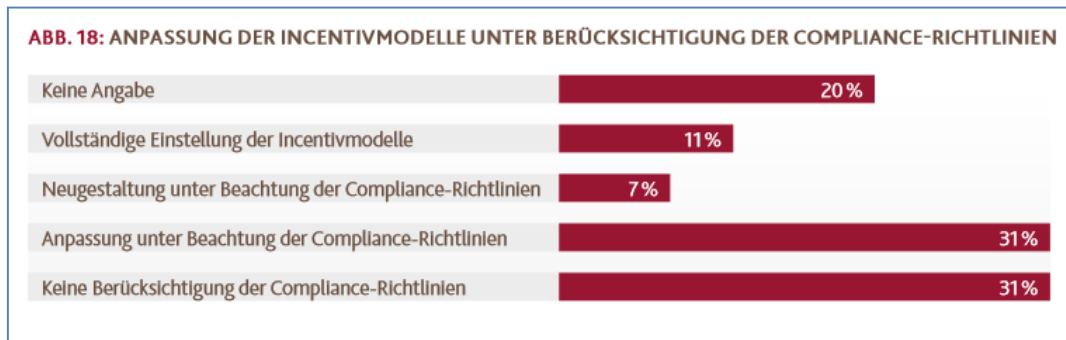


Abbildung 9: Anpassung der Incentivmodelle unter Berücksichtigung der Compliance-Richtlinien¹⁸⁸

¹⁸⁸BDO (2013): S. 23.

6 Schlussbetrachtungen

6.1 Vertrieb zwischen Ideal und Wirklichkeit

Die vorangestellten Ausführungen zeigen, dass es auf dem Gebiet der praktischen Implementierung ethischer Standards im Sinne der gefundenen Arbeitsdefinition der vorliegenden Arbeit Handlungsbedarf gibt. Grundsätzlich kann jedoch konstatiert werden, dass der Versicherungsvertrieb als Teil der Wertschöpfungskette eines Versicherers nicht losgelöst von seiner Unternehmenseinbettung und den Rahmenbedingungen des Makrosystems betrachtet werden kann. Außerdem ist den folgenden Ausführungen die Überlegung zu den Konsequenzen der ganzheitlichen Einführung ethischer Standards voranzustellen. Kapitel 3.4 kann entnommen werden, dass der deutsche Versicherungsvertrieb überwiegend über den Einsatz von Anreizsystemen gesteuert wird. Dabei ist festzustellen, dass der Einsatz solcher Vergütungssysteme nicht grundsätzlich unethisch ist. Vielmehr entscheidet die konkrete Ausgestaltung der Anreize, wie bzw. ob tugendhaftes Agieren belohnt wird. Würde jedoch eine konsequente Ausrichtung des Versicherungsvertriebes an ethischen Aspekten entsprechend der Tugendethik nach Aristoteles erfolgen, wären die gängigen Anreizsysteme streng genommen obsolet. Die Motivation des vertrieblichen Handelns würde dann der Erfüllung der Tugenden nach Aristoteles entspringen und nicht durch die Bonifikation verschiedener Produkte, Sparten, Tarife oder die Ausschreibung von Wettbewerben gesteuert. Diese Vorüberlegungen sind Grundlage der kritischen Auseinandersetzung mit dem Status quo des deutschen Versicherungsvertriebs.

Aus der erfolgten Betrachtung des tatsächlichen obersten Unternehmensziels eines Versicherungsunternehmens wurde im Laufe dieser Arbeit deutlich, dass diese erhebliche Auswirkungen auf die nachgeordneten Ziele und damit auch auf die Einführung und Implementierung ethischer Standards im Versicherungsvertrieb hat. Verstünde sich ein Versicherungsunternehmen als Teil einer Kooperationskette, wie sie Wieland (Kapitel 2.2.1) seinem Werteviereck zugrunde legt, so würden moralische Werte gleichrangig neben Leistungszielen stehen. In der Praxis findet sich dieses Verständnis jedoch kaum. Dies hat zur Folge, dass ethische Zielsetzungen im Unternehmen den monetären untergeordnet sind und eine konsequente ethische Ausrichtung des Vertriebes nur dann möglich wäre, wenn die ethischen Zielsetzungen und deren Auswirkungen auf den Versicherungsvertrieb nicht dem monetären Oberziel entgegenstünden. Dies jedoch ist praktisch nicht auszuschließen, weil eine konsequente Abkehr von monetären Leistungsanreizen stets Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis hat. Immerhin würden dann nur Versicherungsprodukte vertrieben, wenn der Vertriebsmitarbeiter ausschließlich entsprechend der individuellen Risikolage des Kunden entscheiden würde und demnach, z.B. immer von einer Umdeckung gut abgesi-

cherter Risiken bei Konkurrenzgesellschaften absähe. Dies könnte, sollte sich das Unternehmen in einer Vorreiterrolle auf dem Versicherungsmarkt befinden, u.U. zunächst sogar zu einer Schwächung der Wettbewerbssituation führen. Zudem würde sich eine solche Ausrichtung auch auf die Zusammensetzung des Versicherungskollektivs auswirken, welches für die Kalkulation der Versicherungsprämien eine wichtige Rolle spielt (Vgl. Kapitel 3.1). Dies hätte ebenso merkliche Auswirkungen auf das Sicherheitsziel des Versicherungsunternehmens, welches seinerseits Verantwortung für die eingedeckten Risiken seiner Kunden trägt.

Als systemimmanent ist außerdem der Zusammenhang zwischen Branchen- und Unternehmenskultur sowie der ethischen Ausrichtung des Vertriebs zu verstehen. Die vorgestellten Ausführungen in Kapitel 3.1 haben gezeigt, dass Branchen- und Unternehmenskultur einander bedingen. Letztere wiederum bildet den Bezugsrahmen für die Ausrichtung und das Handeln der einzelnen Unternehmenseinheiten (z.B. dem Vertrieb). Deshalb ist die Implementierung und Verankerung ethischer Standards nie losgelöst von äußeren Rahmenbedingungen und dem Wettbewerb (Vgl. Kapitel 3.1.2) zu verstehen. Dieser Aspekt gewinnt mit sinkender Bindung des Vertriebswegs an das jeweilige Unternehmen zunehmend an Bedeutung, weil damit die Bedeutung der Tugendethik als erworbene Fähigkeit zu ethisch korrektem Verhalten und die Selbststeuerungsfähigkeit des jeweiligen Vertriebsweges steigt.

Die Betrachtungen des Status quo in Kapitel fünf haben außerdem herausgestellt, dass auch die Handlungsmotive unternehmerischer Entscheidungsträger relevant sind. So gibt es, nach Oermann jene, die die Einführung eines Corporate Governance Kodex mit dem Ziel der Schaffung von transparenten ethischen Standards vorantreiben und solche, die nur auf externen Druck Kodizes akzeptieren oder andere ethische Initiativen unterstützen.¹⁸⁹ Die Qualität und der Erfolg ethischer Standards im deutschen Versicherungsvertrieb sind damit maßgeblich von der Gesinnung der Agierenden bzw. der implementierten korporativen Schutzmechanismen zur Sicherstellung ethischen Handelns innerhalb der Unternehmen oder des wirtschaftlichen Gefüges abhängig.

Die Summe der eben zusammengetragenen Probleme und Kausalketten zeigt auf, dass es bei der konsequenten Umsetzung und Verfolgung ethischer Standards eines gewissen Handlungsdruckes durch die Unternehmensumwelt bedarf, damit die Orientierung konsequent und flächendeckend erfolgt. Diese Impulse sollten zum einen durch den Gesetzgeber erfolgen. Außerdem ist die Haltung der Kunden mit ihrer Anbieterse-

¹⁸⁹Vgl. Oermann (2008): S. 11.

lektion relevant, weil diese das Angebot und damit auch die Ansprache der Versicherungsunternehmen steuert. Diese Impulse entsprechen bereits der Realität wenn man z.B. die geänderten Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter (Vgl. Kapitel 5.2.2) betrachtet. Im Hinblick auf die gefundene Arbeitsdefinition des ethischen Standardbegriffs ist jedoch zu bemerken, dass im Vertriebsalltag des deutschen Versicherungsmarktes eher Strukturen der Pflichtenethik entsprechend der Kant'schen Lehre auffindbar sind. Selbst der freiwillige GDV-Verhaltenskodex hat in seiner Novelle verpflichtende Compliance-Audits verankert. Damit sind fast ausschließlich gesetzliche Vorgaben oder freiwillig verpflichtende Elemente auffindbar, die zwar die tugendhafte Ausrichtung verfolgen aber von ihrem Charakter eher verbindlichen Normen entsprechen.

Die Einführung solcher Verpflichtungen bzw. gesetzlichen Regelungen ist jedoch nur begrenzt zweckmäßig und praktikabel weil diese nicht nur mit einem erheblichen Anpassungs- und Organisationsaufwand verbunden sind, sondern auch die Vertriebskosten erhöhen, die ihrerseits die Preispolitik negativ beeinflussen. Außerdem wohnt dem Ansatz der Verankerung von ethischen Standards durch das Setzen verpflichtender Regeln der Effekt inne, dass Handlungen mit weniger Reflexion entsprechend den Regeln ausgeführt werden und Unsicherheit bei Regelungslücken oder Inkonsistenzen entstehen. Dieser Punkt gewinnt insbesondere im Hinblick auf die Vielzahl der Verhaltens-Kodizes an Bedeutung. Vielmehr ist der Integrity-Ansatz (Vgl. Kapitel 5.2.1) zu bevorzugen, nachdem die Befähigung zu ethischem Handeln auch aus Verantwortung und nicht allein aus Verpflichtung gewonnen wird. Die grundlegende Kritik am Ansatz der aktuellen Pflichtenethik, dass diese einer Art Herdenmoral gleichkäme (Vgl. Kapitel 2.1.4), findet demnach auch auf den Versicherungsvertrieb aktuelle Anwendung.

6.2 Zusammenfassung und Ausblick

Die Zusammenfassung aller Ausführungen zeigt auf, dass deutsche Versicherungsunternehmen auf dem Gebiet der Umsetzung von Compliance bzw. der ethischen Ausrichtung aller Unternehmensteile im Sinne der Pflichtenethik bereits große Bemühungen unternommen und den gestellten Forderungen angemessen Beachtung geschenkt haben. Auf dem Gebiet der Tugendethik herrscht jedoch noch Nachholbedarf. Jegliche Bestrebungen eint der Wille zur Schaffung und zum Erhalt von Kompetenz, Transparenz, Vergleichbarkeit, Verständlichkeit und der Vermeidung von Interessenskonflikten. Die Initiativen zur Findung eines gemeinsamen ethischen Handlungsrahmens sind vielfältig. Insbesondere die Branchenverbände unternehmen hier verstärkt Bemühungen. Doch weder der gesetzlich initiierte CGK noch der Verhaltenskodex von GDV adressieren an die gesamte Versicherungsbranche, sondern vielmehr an besondere Unternehmensformen bzw. Kundengruppen. Hinzu kommen die zahlreichen unternehmensspezifischen Verhaltenskodizes, welche, wie im Fall der ERGO,

nur für gewisse Unternehmensteile Gültigkeit besitzen. Dies führt dazu, dass auf dem Versicherungsmarkt viele unterschiedliche Ethikmodelle existieren und eine allumfassende Klammer, im Sinne eines echten Grundlagenstandards fehlt. Für Stakeholder wird es damit schwierig, die ethische Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens zu erfassen. Auch die Vertriebswege der Versicherer bedürfen einer konsequenten Ausrichtung mit identischen Werten und Normen, um auch den Anforderungen eines Standards als Maßstab für das Handeln gerecht zu werden.

Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Vielfältigkeit innerhalb des Versicherungsvertriebs ein Problem. Obwohl bereits Compliance-Einflüsse die Vergütungs- und Anreizmodelle erreicht haben, funktioniert der Vertrieb von Versicherungen mehrheitlich erfolgsgetrieben. Will man bei den herkömmlichen Provisions- und Anreizmodellen bleiben, gilt es als Herausforderung, diese an die geänderten Markterfordernisse anzupassen und Mechanismen des systematischen Nachdenkens über den ethischen Gehalt des Handelns zu implementieren, damit sich ethisches Verhalten lohnt. Hierbei können Kodizes jedoch nur helfen, wenn sie entsprechend in den operativen Einheiten verankert und operationalisiert werden. Letztendlich ist der Erfolg der Einführung ethischer Standards stets von der zentralen Zielsetzung des Unternehmens abhängig, weil diese darüber entscheidet, welcher Stellenwert der Unternehmensethik im gesamten Zielsystem des Unternehmens eingeräumt wird.

Hierzu gehört auch die Ausrichtung auf die Pflege von Bestandskunden und die Verbesserung der Kundenbetreuung, um den geänderten Rahmenbedingungen des Versicherungsmarktes gerecht zu werden. Die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit haben gezeigt, dass ethisches Handeln von Unternehmen sogar das Betriebsergebnis positiv beeinflusst und zur Entstehung langfristig angelegter Kundenbeziehungen beiträgt, gleichermaßen aber auch gegenteilig wirken kann. Dies geschieht, wenn bei konsequenter Beachtung aller Interessen ethische Erwägungen dem Abschluss eines Geschäfts entgegenstünden. Auch deshalb bedarf es eines rechtlich normierten ethischen Basispakets, welches für alle gleich und verpflichtend ist.

Insgesamt ließ sich durch die Untersuchung feststellen, dass die Versicherungswirtschaft, insb. durch die Verfehlungen Einzelner in der Vergangenheit, ein Glaubwürdigkeits- bzw. Vertrauensproblem erlitten hat. Dies bestätigt sich bei der Betrachtung der Vielzahl von Gesetzesnovellen, welche allesamt mit der Zielsetzung eingeführt wurden, den Verbraucherschutz zu stärken. Der Gesetzgeber nimmt offensichtlich ein Ungleichgewicht in Bezug auf die Informationsverteilung und die damit verbundenen Vorteile im Verkauf der Versicherungsprodukte zu Lasten der Verbraucher wahr. Dieser Wahrnehmung gilt es mit gezielten Aktionen im Sinne der gemeinsamen Wertebasis aller Marktakteure entgegenzuwirken. Entsprechend der gefundenen Definition des Standardbegriffs im ethischen Sinne sucht das tugendhafte Verhalten nach Aristoteles

die Mitte bzw. das Gleichgewicht zwischen den Extremen. Das bedeutet auch, eigene Interessen gegen die der beteiligten Personen oder Institutionen abzuwägen. Solch ein Gleichgewicht kann jedoch nur erreicht werden, wenn sich alle Akteure des Versicherungsmarktes Vertrauen schenken und einen gemeinsamen Handlungsrahmen erarbeiten, der auf den Grundwerten Vertrauen, Sicherheit, Stabilität und Nachhaltigkeit fußt. Dies funktioniert jedoch nicht, wenn eine Partei stets in die Rechtfertigung gerät bzw. unter Generalverdacht der Unredlichkeit gestellt wird. Denn sowohl die Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen als auch die Provisionierung von Vertragsvermittlungen sind nicht von vornherein als unethisch einzustufen. Vielmehr sind es die realen Ausgestaltungsmerkmale, die über den tugendhaften Gehalt des Handelns entscheiden.

Literaturverzeichnis

ALLIANZ (Hrsg.) (o.J): <https://www.allianz.de/hinweise/Compliance/index.html>,
(Zugriff am 9.6.2014).

ALTENÄHR, Volker et al. (2010): Erfolgsfaktor Vertrieb, Karlsruhe.

ARISTOTELES (o.J.): Nikomachische Ethik, in: Bien, Günther (1985): Aristoteles.
Nikomachische Ethik, 4. Auflage, Hamburg, S. 1-261.

ARISTOTELES: Nikomachische Ethik, in: Wolf, Ursula (Hrsg.) (2013): Aristoteles.
Nikomachische Ethik, 4. Auflage, Hamburg, S. 43-342.

BAUMEISTER, Gerhard (2013): Kundenorientierung gerät leicht aus dem Fokus, in:
VW Nr. 4/2013.

BDO (Hrsg.) (2013): Compliance Studie bei Versicherungen. Wie gut ist ihre Compliance-Organisation, in:
http://www.bdo.de/uploads/media/BDO_Compliance_Studie_Versicherung_web.pdf
(Zugriff am 9.6.2014).

BEENKEN, Matthias (2010): Vertriebsmanagement, Karlsruhe.

BENDEL, Oliver (o.J): Whistleblowing, in:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005965/whistleblowing-v2.html>
(Zugriff am 9.6.2014).

BESCHORNER, Thomas (2008): Unternehmensethik. Theoretische Perspektiven für eine proaktive Rolle von Unternehmen, in: Scherer, Georg / Patzer, Moritz (Hrsg.) (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden.

BIEN Günther (Hrsg.) (1985): Aristoteles. Nikomachische Ethik, 4. Auflage, Hamburg.

BRÄUCHLE, Georg (2012): Honorarberatung verschlechtert die Beratungsqualität, in:
VW Nr. 11/2012, S. 792.

BRÄUER, Holm (o.J.): Pflicht, in: Online-Wörterbuch Philosophie: Das Philosophielexikon im Internet, [http://www.philosophie-woerterbuch.de/online-woerterbuch/?tx_gbwphilosophie_main\[entry\]=670&tx_gbwphilosophie_main\[action\]=show&tx_gbwphilosophie_main\[controller\]=Lexicon&cHash=640cf2f7a39020f81c2ec7ea54a72d2f](http://www.philosophie-woerterbuch.de/online-woerterbuch/?tx_gbwphilosophie_main[entry]=670&tx_gbwphilosophie_main[action]=show&tx_gbwphilosophie_main[controller]=Lexicon&cHash=640cf2f7a39020f81c2ec7ea54a72d2f) (Zugriff am 12.6.2014).

- BRITISH STANDARD INSTITUT (Hrsg.) (o.J.): What is a standard?, in:
<http://www.bsigroup.com/en-GB/standards/Information-about-standards/what-is-a-standard/> (Zugriff am 9.6.2014).
- BUCHFUNK Verlag (Hrsg.) (o.J.): Der kategorische Imperativ, in:
<http://www.immanuel-kant.net/> (Zugriff am 12.6.2014).
- BUNDESVERAND DER VERSICHERUNGSBERATER E.V. (Hrsg.) (o.J.):
<http://www.bvvb.de/Content.aspx?content=12> (Zugriff am 9.6.2014).
- BVK (2014): Der ehrbare Versicherungskaufmann – tragende Säule eines neuen Berufsbildes, o.O, URL: <http://www.bvk.de/intern/positionen-des-bvk/positionen/der-ehrbare-versicherungskaufmann-tragende-s-ule-eines-neuen-be>
(Zugriff am 9.6.2014).
- CAPELLMANN, Walter / Peverelli, Roger (2009): Ethik – der Schlüssel zur Veränderung, in: VW Nr. 1/2009.
- CATELLANI, Bruno et al. (2004): Branchenkultur Assekuranz? Der unsichtbare Motor des Erfolgs, St. Gallen.
- CLAUSEN Andrea (2009): Grundwissen Unternehmensethik, Tübingen.
- DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2013), in:
http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2013.pdf (Zugriff am 9.6.2014).
- DUDEN (Hrsg.) (o.J.): Norm, in: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Norm>
(Zugriff am 9.6.2014).
- DUDEN (Hrsg.) (o.J.): Standard, in:
http://www.duden.de/rechtschreibung/Standard_Norm_Richtmasz_Guete#Bedeutung2 (Zugriff am 9.6.2014).
- ERGO (Hrsg.) (o.J.): Verhaltenskodizes, in:
<http://www.ergo.com/de/Unternehmen/Overview/Corporate-Governance/Verhaltenskodex> (Zugriff am 9.6.2014).
- FARNY, Dieter (2011): Versicherungsbetriebslehre, 5. Auflage Karlsruhe.
- FENNER, Dagmar (2008): Ethik, Tübingen.

- GDV (Hrsg.) (2009): Compliance im Erst- und Rückversicherungsunternehmen. Ein Leitfaden für die Praxis, in: http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/02/GDV_Compliance_Leitfaden_25012012nn.pdf (Zugriff am 9.6.2014).
- GDV (Hrsg.) (2012): Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten, in: <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf> (Zugriff am 9.6.2014).
- GDV (Hrsg.) (2013): Versicherungsvertrieb: Zwei Drittel der Branche haben den verschärften Verhaltenskodex bereits übernommen, in: <http://www.gdv.de/2013/10/zwei-drittel-der-branche-haben-verschaerften-verhaltenskodex-bereits-uebernommen/> (Zugriff am 9.6.2014).
- GDV (Hrsg.) (2014a): Die Positionen der deutschen Versicherer, in: http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2014/04/GDV-Politische-Positionen_2014_nn.pdf (Zugriff am 9.6.2014).
- GDV (Hrsg.) (2014b): Vertriebs- und Vergütungssysteme – Vielfalt nationaler Systeme wahren, in: <http://www.gdv.de/2014/04/vertriebs-und-verguetungssysteme-vielfalt-nationaler-systeme-wahren/> vom 29.4.2014 (Zugriff am 9.6.2014).
- GEKE, Michael (2013): Rekrutierung von Personal systematisieren, in: VW Nr. 9/2013, S. 16-19.
- GEYER, Carl-Friedrich (2001): Wert, in: Drehsen, Volker et al. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch des Christentums, München, S. 1360.
- GÖBEL, Elisabeth (2013): Unternehmensethik. Grundlagen und Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Konstanz und München.
- GÖRGEN, Frank (2007): Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Stuttgart.
- HAMMER, Frank (2013): Novellierung der Vermittlerrichtlinie. Handlungsdruck für die Assekuranz, in: Versicherungsmagazin Nr. 2/2013, S. 32-33.
- HÖßLINGER, Guido: Versicherung und Ethik. Wien 1930.
- IDW (Hrsg.) (2011): Fachnachrichten, Ausgabe 4/11, S. 203-231.

- KINDER, Christian / Naujoks, Henrik (2012): Bestehendes Vertriebsmodell steht auf Messers Schneide. Der entscheidende Paradigmenwechsel ist die Abkehr vom reinen Neugeschäftsfokus, in: VW Nr. 18/2012 S. 1360-1362.
- KISCH, o.A. (1935): Die Ethik im Versicherungswesen. Berlin.
- KORFF, Wilhelm (1988): Sozialethik, in: Staatslexikon, 4. Bd., Freiburg/Basel/Wien, S. 1281-1290.
- KOSLOWSKI, Peter (1988): Prinzipien der Ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogene Ethik, Tübingen.
- KOTLER, Philip et al. (2007): Marketing-Management, 12. Auflage, München.
- KÖHNE, Thomas / Lange, Manfred (2012): Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten, Karlsruhe.
- KÜHLMANN, Knut et al. (2003): Marketing und Vertrieb, München.
- MAYERHOFER, Wolfgang (2009): Einflussfaktoren auf den Abschluss von Versicherungen und der Beitrag des Versicherungsmaklers, Wien.
- MENTZL-HEITMANN, Ronald et al. (2012): Je grüner der Versicherer, desto ertragreicher die Kunden, in: VW Band 99 5/2010, S. 1438.
- MÖLLER, Rainer (2012): Die Reichweite des guten Rufs in Markt und Meinung, in: VW Nr. 18/2012, S. 1368-1371.
- NOLL, Bernd (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart.
- OERMANN, Ole (2008): Vom Nutzen der Wirtschaftsethik, in: Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH (Hrsg.): Ethik in der Assekuranz, Hamburg, S. 3-13.
- OSWALD, Jani (2009): Ethik in der Versicherung, in: Feldbauer-Durstmüller, Birgit / Pernsteiner, Helmut (2009): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wien, S. 643-659.
- O.V. (2012): Vergütungsform allein entscheidet nicht über Qualität der Beratung, in VW Nr. 6/2012, S. 443.
- O.V. (2013): Die Karriere zählt, in: VW Nr.13/2013, S. 42-44.

- O.V. (2014) Zu viel Augenmerk auf Neugeschäft verursacht Interessenkonflikte, in: <http://www.asscompact.de/nachrichten/zu-viel-augenmerk-auf-neugesch%C3%A4ft-verursacht-interessenkonflikte#>, vom 14.3.2014 (Zugriff am 9.6.2014)
- PIEPER, Annemarie (2007): Einführung in die Ethik, 6. Auflage, Tübingen.
- PITZKE, Mark (2013): Fünf Jahre Lehman-Pleite: Was die Krisenverursacher heute machen, in <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/finanzkrise-2008-die-akteure-der-lehman-pleite-a-922119.html> (Zugriff am 9.6.2014).
- ROSENBAUM, Markus, Wagner, Fred (2006): Versicherungsbetriebslehre: Grundlegende Qualifikation, 3. Auflage, München.
- RUDOLF, Bernhard (2013): GDV-Verhaltenskodex: „Vom zahnlosen Tiger zum weißen Hai“, in: <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/20522/GDV-Verhaltenskodex-Vom-zahnlosen-Tiger-zum-weissen-Hai.html> vom 16.4.2013 (Zugriff am 9.6.2014).
- SCHARECK, Christian (2004): Wertorientierung im Versicherungsvertrieb, Universität Leipzig, Diss.
- SCHMEISER, Hato (2011): Corporate Governance, in: Wagner, Fred (Hrsg.) (2011): Gabler Versicherungslexikon, S. 140-142.
- SCHMIDT-KASPAREK, Uwe (2012a): Versicherungsverkauf: Selbstprüfung mit Hintertürchen, in: <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/19842/Versicherungsverkauf-Selbstpruefung-mit-Hintertuerchen.html> vom 21.11.2012 (Zugriff am 9.6.2014).
- SCHMIDT-KASPAREK (2012b): Verpetzer-Hotline wird salonfähig, in: Versicherungsmagazin Nr. 11/2012.
- SCHWEIDLER, Walter (2001): Norm, in: Drehsen, Volker et al. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch des Christentums, München, S. 888-889.
- TIETZ, Torben (2012): Kunden verstehen und so besser einkaufen, in: Versicherungsmagazin Nr. 4/2012.
- TISSON, Horst (2008): Konzeption eines Inbound-induzierten Vertriebs, Hamburg.

- TOWERS WATSON: Vertriebswege-Survey zur Lebensversicherung: Versicherer sehen für Makler weniger Wachstumspotential, Köln 2013, in:
<http://www.towerswatson.com/de-DE/Press/2013/10/Vertriebswege-Survey-zur-Lebensversicherung> (Zugriff am 9.6.2014)
- V.E.R.S. LEIPZIG GmbH (Hrsg.) (2012): Social Media in der Finanzdienstleistungsbranche, Leipzig.
- VEVK (Hrsg.) (o.J.): Die 10 Tugenden des ehrbaren Kaufmanns, in:
<http://www.vevk.de/die-10-tugenden-der-ehrbaren-kaufleute.html>
(Zugriff am 9.6.2014).
- WAGNER, Fred (Hrsg.) (2011): Gabler Versicherungslexikon, Wiesbaden.
- WAGNER, Jan (2012): Von jetzt an unter scharfer Beobachtung, in:
Versicherungsmagazin Nr. 4/2012, S. 50-51.
- WECKER, Gregor / Galla, Stefan (2013): Pflichten einer Compliance Organisation, in:
Wecker, Gregor / Ohl, Bastian (Hrsg.) (2013): Compliance in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung, Wiesbaden.
- WIELAND, Josef (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.
- WINKELMANN, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 4. Auflage, München
- WIRTSCHAFTSLEXIKON24 (Hrsg.) (o.J.): Standard, in:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/standard/standard.htm>
(Zugriff am 9.6.2014).
- WOLF, Ursula (Hrsg.) (2013): Aristoteles. Nikomachische Ethik, 4. Auflage, Hamburg.

Anlagen

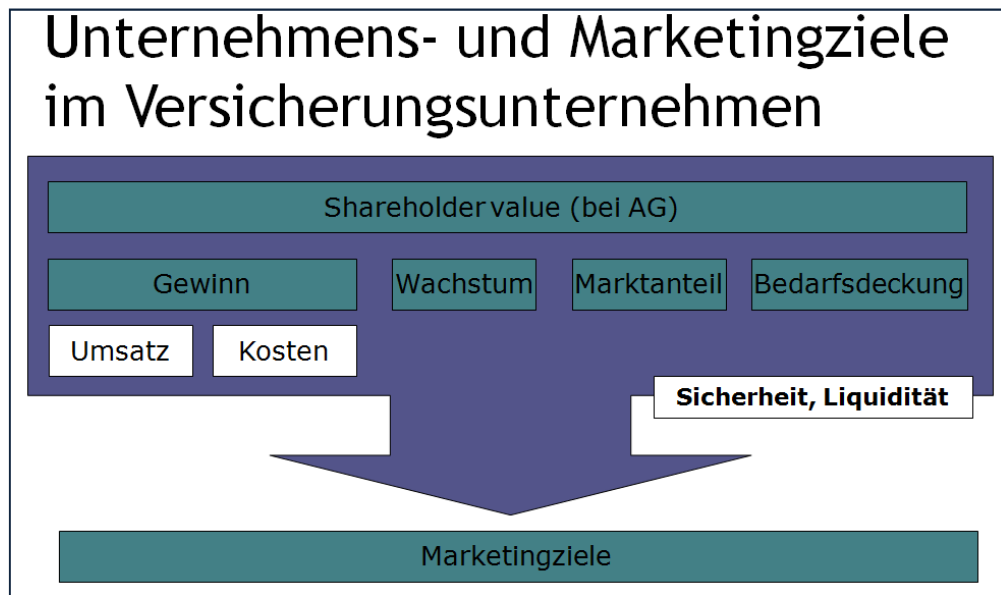


Abbildung 10: Zentrale Zielsetzungen im Versicherungsunternehmen

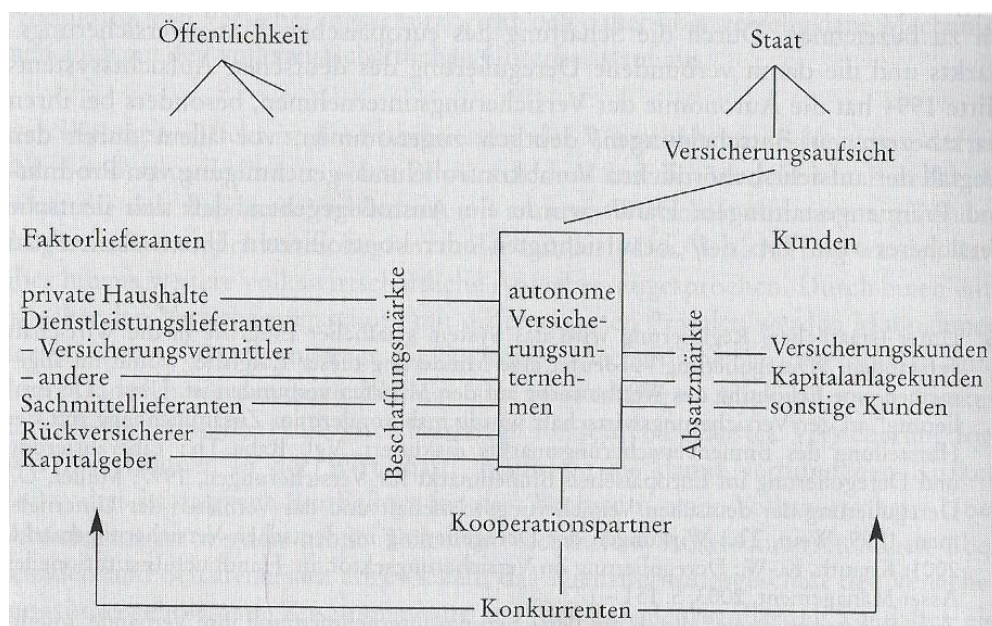


Abbildung 11: Institutionen in der Umwelt des Versicherungsunternehmens¹⁹⁰

¹⁹⁰Farny, 2011: S. 98.

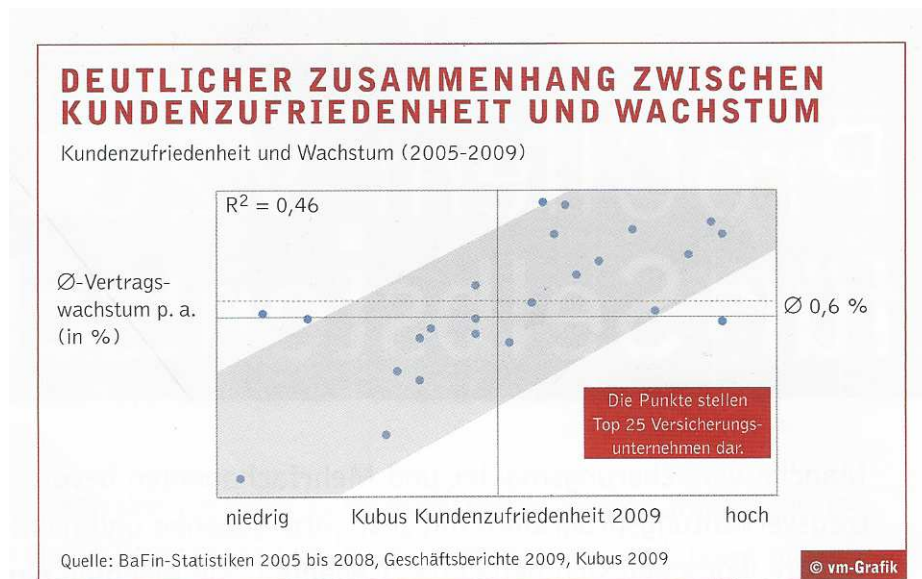


Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wachstum¹⁹¹

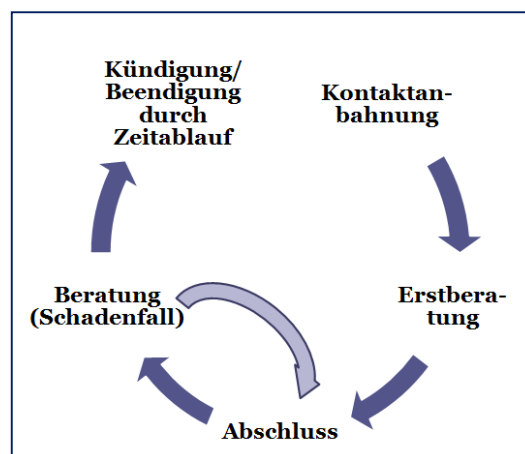


Abbildung 13: Dienstleistungsprozess im Versicherungsunternehmen¹⁹²

¹⁹¹Tietz (2012): S. 59.

¹⁹²In Anlehnung an Köhne/ Lange, 2012: S. 143.

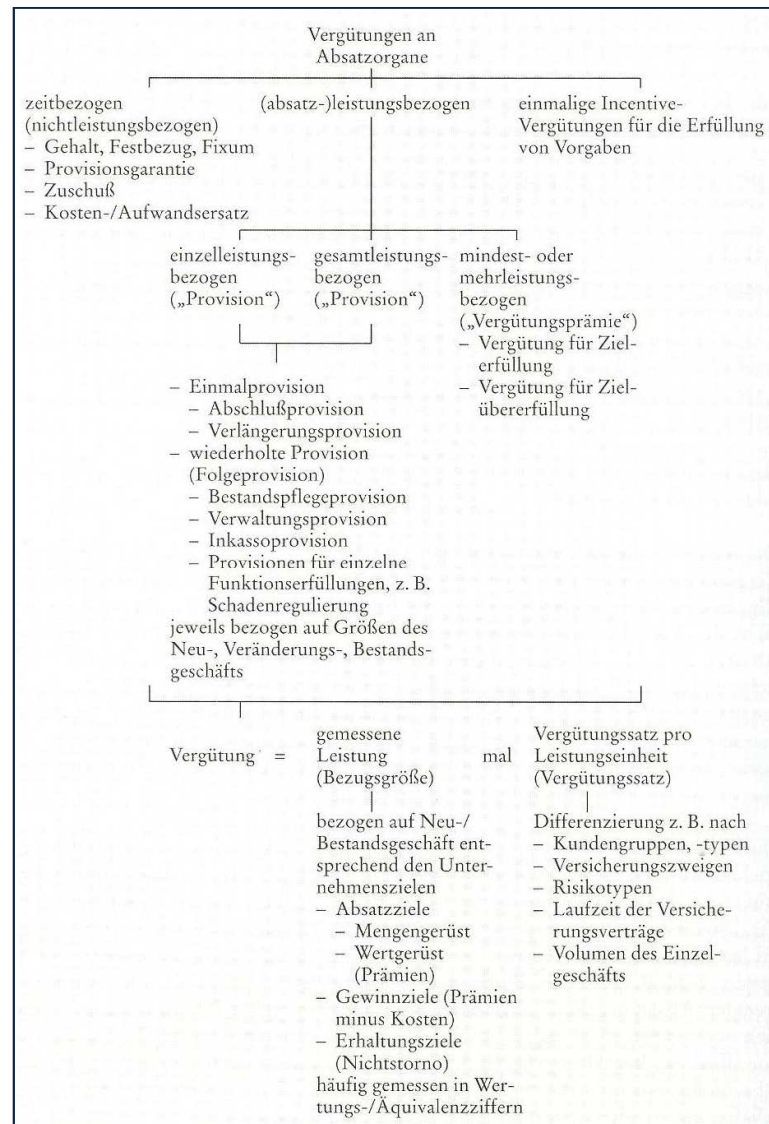


Abbildung 14: Elemente eines Vergütungssystems für Vertriebsorgane¹⁹³

¹⁹³Farny (2011): S. 778.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname